

СЕРИЯ

БРЕНД
менеджмент

ДЭВИД ААКЕР

**СОЗДАНИЕ
СИЛЬНЫХ БРЕНДОВ**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ ГРЕБЕННИКОВА

**МОСКВА
2003**

СЕРИЯ «БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ»

Аакер Д.

А12 Создайте сильный бренд / Дэвид А. Аакер — М.: Издательский дом «Эксперт», 2003. — 140 с.
ISBN 5-938-90003-4 (рус.)
ISBN 0-029-00151-X (англ.)

Ведущий мировой специалист в области бренд-менеджмента, американский профессор Дэвид А. Аакер предлагает наиболее полное и развернутое решение проблемы создания сильного бренда, отчетливо позиционирующего бренд на рынке и имеющего сильную марочную идентичность. В числе основных вопросов, представляющих для читателя несомненный интерес, можно отметить следующие: многоцелевые методики по оценке рыночной стоимости бренда, проведение мероприятий по формированию марочного портфеля, выполняемых каждым брендом функций и ролей, анализ основных мероприятий брендинга.

Для маркетологов, предпринимателей, специалистов по бренд-менеджменту и продвижению товаров, преподавателей и студентов экономических ВУЗов.

УДК 339.138
ББК 65.290-2

Перевод с английского и научное редактирование выполнены на факультете менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, который ежегодно проводит Конференцию менеджмента, инноваций и организаций (Калифорнийский университет, г. Беркли) с помощью и соучастием данного проекта.

Перевод с английского
канд. экон. наук Старов С. А. (гл. 1, 2, 5, 6)
канд. экон. наук Волков Д. Л. (гл. 3)
канд. экон. наук Клеминс Т. Т. (гл. 4)
канд. педагог. наук Загорский А. Л. (гл. 7-11)

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© by David A. Aaker. Published by arrangement with original publisher, The Free Press Inc.
© Старов С. А., Волков Д. Л., Загорский А. Л., Клеминс Т. Т., перевод на русский язык, 2003
© Старов С. А., Пребешников А. И., Мавричева Н. Е., вступительные статьи 2003
© Оформление. ЗАО «Издательский дом «Эксперт-Гребеншикова», 2003

ОГЛАВЛЕНИЕ

Брендинг и бизнес — слова-синонимы	9
Создание сильных брендов — стержневая задача маркетинговой политики фирмы	11
Предисловие	13
Глава 1. Что такое сильный бренд?	17
История бренда Kodak	18
Что такое капитал бренда?	24
Сведомленность о бренде	26
Воспринимаемое качество бренда	34
Лояльность к бренду	39
Ассоциации с брендом	44
Цели книги	44
Создание сильных брендов: почему это сложно?	45
Вопросы для обсуждения	57
Примечания	57
Глава 2. История создания бренда Saturn	59
Saturn — это сильный бренд?	60
Как компания Saturn создавала бренд	64
Задачи, стоящие перед компаниями Saturn и General Motors	86
Оценивая историю создания бренда Saturn	91
Вопросы для обсуждения	91
Примечания	92
Глава 3. Система идентичности бренда	93
Что такое идентичность бренда?	94
Ловушки идентичности бренда	95
Четыре аспекта идентичности бренда	106
Структура идентичности бренда	114
Предложение ценности брендом	124
Обеспечение доверия	132
Итог: установление взаимоотношений между брендом и покупателями	132
Работа с множественными идентичностями бренда	133
К пониманию идентичности бренда	135
Вопросы для обсуждения	135
Примечания	136

Глава 4. Ассоциации с организацией	137
История бренда The Body Shop	138
История брендинга в Японии	141
Бренд как организация	146
Ассоциации, связанные с организацией	150
Как работают ассоциации с организацией	164
Вопросы для обсуждения	171
Примечания	171
Глава 5. Индивидуальность бренда	173
История бренда Harley-Davidson	174
Измерение индивидуальности бренда	180
Как создается индивидуальность бренда	183
В каких целях используется индивидуальность бренда?	189
Модель удовлетворения потребности в самовыражении	192
Модель взаимоотношений «бренд-клиент»	200
Модель представления функциональных выгод	210
Индивидуальность бренда и образ пользователя	214
Индивидуальность бренда как средство поддержания преимущества	217
Вопросы для обсуждения	217
Примечания	218
Глава 6. Реализация идентичности бренда	221
Позиция бренда	222
Как достичь выдающихся результатов в позиционировании бренда	232
Трекинг	236
Стратегический анализ брендов	236
Сила идентичности и позиции бренда	249
Вопросы для обсуждения	253
Примечания	254
Глава 7. Бренд: стратегии развития во времени	255
История бренда General Electric	256
История бренда Smirnoff	260
Для чего нужно менять идентичность, позицию или реализацию бренда?	266
Почему (при умелом применении) лучше использовать принцип постоянства во времени?	268

Постоянство во времени: почему оно труднодостижимо?	274
Поиски источника молодости	282
Вопросы для обсуждения	288
Примечания	289
Глава 8. Управление системами брендов	291
К системе брендов	292
Роли побуждающего бренда	296
Роли поддерживающего бренда	298
Стратегические бренды	300
Роли суббренда	301
Брендинг выгод	310
«Серебряные пули»	314
Сколько брендов включать в марочный портфель?	318
К стратегии брендинг	320
Вопросы для обсуждения	320
Примечания	321
Глава 9. Рычаги усиления бренда	323
История бренда Healthy Choice	324
История бренда Kingsford Charcoal	328
Рычаги усиления бренда	329
Расширения продуктовой линии	330
Движение бренда вниз	333
Движение бренда вверх	343
Решения о расширении бренда	348
Создание ассортиментных брендов	349
Совместный брендинг	356
Аудит систем брендов	359
Вопросы для обсуждения	360
Примечания	360
Глава 10. Измерение капитала бренда	
по товарным категориям и рынкам	363
Оценка активов бренда по методу Young & Rubicam	364
Система EquiTrend фирмы Total Research	369
Топ-бренды по данным Interbrand	373
Для чего производят измерения капитала бренда по товарным категориям и рынкам?	375
«Десятка показателей» капитала бренда	376
Показатели лояльности к бренду	380

Показатели воспринимаемого качества и лидерства бренда	385
Измерение ассоциаций и показатели дифференциации бренда	387
Показатели осведомленности о бренде	392
Показатели рыночного поведения	394
К интегральной оценке капитала бренда	396
Адаптация показателей к рынкам	400
Вопросы для обсуждения	401
Примечания	401
Глава 11. Организация процесса создания брендов	403
Императивы создания брендов	404
Адаптация организации к процессу создания брендов	407
Роль рекламного агентства	413
Вопросы для обсуждения	423
Примечания	423
Заключение	424
Предметный указатель	425

Если и есть человек, который вывел брендинг на новый уровень популярности, то это — Дэвид Аакер. В своей первой книге он поставил брендинг на сильную концептуальную и управленческую основу. Каждая последующая книга открывает новые аспекты этой темы. В своих работах Дэвид Аакер опирается на тщательные исследования и консультации с топ-менеджерами ведущих компаний. Несмотря на то, что появилось много работ по брендингу, книги Дэвида Аакера остаются лучшей отправной точкой.

*Специально для русского издания
Филип Котлер, профессор маркетинга*

Мы прочитали эту книгу от начала и до конца и со всей ответственностью заявляем, что со времен издания книги Филипа Котлера «Основы маркетинга» В РОССИИ НЕ ИЗДАВАЛОСЬ НИЧЕГО БОЛЕЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО И, ВМЕСТЕ С ТЕМ, БОЛЕЕ РЕВОЛЮЦИОННОГО, ЧЕМ ТА КНИГА, КОТОРУЮ ВЫ ДЕРЖИТЕ В РУКАХ.

Трилогию Дэвида Аакера «Управление капиталом бренда», «Создание сильных брендов» и «Бренд-лидерство: новая концепция брендинга», а также готовящуюся к изданию книгу «Архитектура бренда» можно с полным основанием назвать «Основы брендинга». Книги Аакера позволят вдумчивому читателю осознать новое предназначение бизнеса. Производство товаров и услуг как деятельность навсегда осталось в XX веке. Новый век — это эпоха создания брендов. Подобно тому, как в начале прошлого столетия «железный конь пришел на смену крестьянской лошадке», в XXI веке бренды пришли на смену товарам, позиционирование бренда сделало неактуальной ценовую конкуренцию, а реклама навсегда уступила место интегрированным бренд-коммуникациям.

Сегодня многие российские компании заняты строительством брендов. За примерами далеко ходить не надо. Пиво «Балтика», пельмени «Дарья», шоколад «Коркунов», водка «Русский стандарт», сок J7 — отечественные бренды, имеющие ярко выраженную индивидуальность и широкую группу приверженцев. Делают первые, отнюдь не робкие, шаги в строительстве брендов и крупные розничные сети («Рамстор», «Перекресток»), выпуская private labels, т. е. товары под собственным торговым именем. Брендинг постепенно распространяется и на промышленный рынок, и сферу услуг.

Практика строительства отечественных брендов, безусловно, спровоцировала и «разогрела» неподдельный интерес к теме создания и развития сильных брендов, которая становится одной из самых актуальных в отечественном маркетинге и рекламе.

В России первые публикации и переводная литература, посвященная различным аспектам бренд-менеджмента, появились всего несколько лет назад, и в последнее время интерес к ним среди отечественных маркетологов, рекламистов и специалистов по формированию общественного мнения стремительно растет. На прилавках магазинов появились переводные издания всемирно признанных зарубежных экспертов в области бренд-менеджмента (Д. Аакера, Т. Амблера, Т. Гэда, Ж.-Н. Капферера, А. Райса, Я. Элвуда и др.) и монографии (или разделы в монографиях) отечественных авторов (В. Н. Домнина, И. В. Крылова И.Я. Рожкова, Е. В. Ромата и др.). Статьи по брендингу стали регулярно публиковаться в российских журналах о рекламе и маркетинге. В 2001 г. Издательский дом Гребенникова, выпускающий журналы «Маркетинг и

маркетинговые исследования», «Реклама и жизнь», «Рекламный журнал», «Маркетинговые коммуникации», «Управление продажами» и др., начал издавать специализированный журнал «Бренд-менеджмент».

Таким образом, процесс создания сильного бренда — чрезвычайно актуальная, сложная и ответственная задача, требующая специальных знаний. Решению этой важнейшей задачи и посвящена книга Д. Аакера «Создание сильных брендов» (*Building Strong Brands*). Пожалуй, это одно из первых изданий на русском языке по брендингу, которое может быть одинаково эффективно и в качестве учебника, и как практическое руководство.

Д. Аакер является одним из ведущих мировых специалистов в области бренд-менеджмента. Его перу принадлежат многочисленные статьи в ведущих американских журналах, освещающих проблемы этой деятельности, целый ряд монографий. Д. Аакер был одним из тех специалистов, кто в конце 1980-х годов активно и продуктивно занялся изучением проблем капитала бренда (*brand equity*). Специализированный журнал *Brandweek* небезосновательно назвал его «отцом-основателем теории рыночного капитала и ее бесспорным лидером».

В настоящее время Дэвид Аакер, заслуженный профессор маркетинга в отставке (*Professor Emeritus of Marketing*) Школы бизнеса им. У. А. Хааса Калифорнийского университета г. Беркли (США), является вице-председателем американской консалтинговой компании *Prophet Brand Management* и целиком посвятил себя консалтинговой деятельности.

В подготовке перевода книги Д. Аакера «Создание сильных брендов» на русский язык была оказана неоценимая помощь и поддержка со стороны целого ряда организаций и специалистов в области маркетинга и бренд-менеджмента. Благодарим Институт менеджмента, инноваций и организаций Калифорнийского университета г. Беркли (США). Выражаем признательность издательству *The Free Press*, которое любезно предоставило авторские права на русскоязычное издание книги. Хотелось бы адресовать особые слова благодарности маркетинг-менеджеру компании *Ekotek Ltd* Б. Г. Иванову, высказавшему интересные замечания и ценные пожелания по рукописи перевода и отдельным его частям.

С. А. Старов, кандидат экономических наук, доцент

Мой труд «*Управление капиталом бренда*»^{*} так же, как и эта книга, опубликованная издательством Free Press, дает объяснение бренду как стратегическому активу, создание которого занимает длительное время и нуждается в управлении. Книга помогает понять, что такое капитал бренда и каким образом он добавляет ценность товару. В ней разработана структура капитала бренда, которая включает четыре аспекта измерения: осведомленность о бренде, его воспринимаемое качество, лояльность к бренду и ассоциации, связанные с ним. В книге также обсуждается роль имени бренда и символики, исследуются вопросы, связанные с принятием решений о расширении границ использования бренда, и рассматриваются глобальные бренд-стратегии.

После выхода в свет книги «*Управление капиталом бренда*» в ходе исследовательской работы и консалтинга я не рассматривал проблемы, которым посвящена предлагаемая вашему вниманию работа. Благодаря Бобу Воллэсу (Bob Wallace), издателю моих книг из Free Press, я осознал необходимость исследования этих проблем.

Книга «*Создание сильных брендов*» включает в себя пять главных тем. В первой из них анализируются вопросы, касающиеся представления об идентичности бренда и того, как она может развиваться. Если имидж бренда — это его текущее восприятие, то идентичность — восприятие бренда, которого хотелось бы достичь фирме. Распространена ошибка,

^{*} Aaker D. Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. — New York: The Free Press, 1991. — *Прим. ред.*

когда разработчики идентичности бренда основное внимание уделяют его функциональным характеристикам. Данная книга подталкивает специалистов по стратегическому бренд-менеджменту выйти за эти узкие рамки и рассматривать не только функциональные, но и эмоциональные выгоды, а также выгоды от реализации потребностей в самовыражении, организационные атрибуты, индивидуальность и символы бренда. Изучение бренда в более широком аспекте приведет к тому, что вероятность создания его реальных отличительных характеристик и преимуществ возрастет.

Тема, связанная с *управлением идентичностью бренда*, затрагивает проблемы его позиционирования (позиция бренда — часть его идентичности, информация о которой должна быть как можно шире представлена в средствах коммуникации) и программу реализации разработанной идентичности бренда. Она также включает вопросы, касающиеся сохранения баланса между необходимостью приспособления к изменяющейся обстановке и возможностью сохранения постоянных (во времени) рекламных сообщений и символов. Существуют значительные побудительные силы для перемен, но эти перемены не всегда оправданны.

Концепция *системы брендов* добавляет еще одно направление для бренд-менеджмента. Система, состоящая из взаимосвязанных брендов и суббрендов, может либо создать стройность и синергию, либо породить путаницу и несовместимость. Рассмотрение бренда, как системы, приводит к анализу различных ролей, которые он может выполнять. В частности, бренд или суббренд, в дополнение к расширению сферы бизнеса, может также поддерживать другие бренды или создавать предпосылки для более четкого понимания клиентами позиции брендов. Другая группа вопросов о системе брендов связана с управлением ими путем вертикального или горизонтального расширения, с созданием брендов, которые распространяются на различные продуктовые классы, а также с процессом совместного брендинга. Введено понятие аудита системы брендов, с которого начинается комплексное управление системообразующими брендами.

В книге описан подход, позволяющий ответить на вопрос о том, как *измерить марочный капитал* в рамках продуктовых классов и сегментов. Методы его измерения представляют практический интерес для большинства менеджеров, пытающихся создать и обеспечить на многочисленных рынках спрос на марочную продукцию.

Кроме того, обсуждаются *организационные модели, способствующие созданию бренда*. При создании и развитии бренда возникает потребность в разрешении проблем, связанных с системой брендов, а также с необходимостью их координации в пределах рынка, продуктовых классов, выполняемых ролей и ситуаций использования. Решение этих задач труднодостижимо для консервативных организаций. Следует использовать новые подходы.

Так, *история создания бренда Saturn* иллюстрирует многие затронутые в книге проблемы. Я глубже проник в суть проекта *Saturn* и дорос до понимания того, что это один из наиболее впечатляющих примеров успешного создания бренда за последние годы.

Как и в книге *«Управление капиталом бренда»*, концептуальные модели и проблемы здесь иллюстрируются хозяйственными ситуациями (case studies) и примерами. Я считаю, что абстрактные модели необходимо преподнести в иллюстративном контексте для того, чтобы сделать ясным и доступным их понимание и стимулировать поиски новых аспектов рассмотрения брендов и управления ими. По мере необходимости проводились исследования с целью подтверждения выдвинутых гипотез. Поскольку я допускаю, что не все читатели ознакомились с содержанием книги *«Управление капиталом бренда»*, некоторые ключевые концепции из этой работы повторяются, но дублирование не составляет и 5%. Ссылки обычно делаются на материалы, детально рассмотренные в работе *«Управление капиталом бренда»*.

Благодарности

Можно назвать многих людей, которые внесли вклад в написание данной книги. Я выражаю особую признательность Кент Грейсон (Kent Grayson) из *Лондонской Школы Бизнеса*, которая прочитала черновой вариант и внесла многочисленные уточнения и предложения. Я многое почерпнул из разговоров со Скоттом Тальго (Scott Talgo) из *St. James Group*, который внес существенный вклад в разработку основной модели в главе 3. Мой талантливый помощник и выдающийся редактор Карол Чапмэн (Carol Chapman) старательно отредактировала книгу. В издательстве Free Press Кэтрин Вэйланд (Catherine Wayland) серьезно помогла по многим вопросам, а Силия Найт (Celia Knight) оказала поддержку в продвижении книги.

Написанию книги в значительной степени способствовали интенсивные дискуссии с уважаемыми мною глубокомыслящими людьми из академической среды и реального бизнеса, такими как Кевин Лейн

Келлер (Kevin Lane Keller) из Северной Каролины, Женифер АAKER (Jennifer Aaker) из UCLA, Роберто Альварес (Roberto Alvarez) из ESADE и Школы Бизнеса им. У. Хааса, Боб Эллис (Bob Ellis) из Hal Riney, Питер Сили (Peter Scoley), чье имя теперь ассоциируется с компанией Sony и Школой Бизнеса им. У. Хааса, Стив Вейт (Steve Weisz) из Marriott, Дуан Кнапп (Duane Knapp) из Brand Strategies, Джефф Синклар (Jeff Sinclair) из St. James Group, Рик Лайтберн (Rick Lightburn) из McDonald's, Эндрю Стодарт (Andrew Stodart) из IDV, Жанет Брэдди (Janet Brady) из Clonix, Брюс Джеффрис-Фокс (Bruce Jeffries-Fox) из A&T, Питер Георгеску (Peter Georgescu) и Стюарт Агрис (Stuart Agres) из Young and Rubicam, Александр Бийэл (Alexander Biel) из Alexander Biel Associates и мои коллеги из Школы Бизнеса им. У. Хааса.

Работе над книгой содействовали некоторые особо выдающиеся студенты, в том числе Диана Габриелли (Diane Gabrielli), Джоан Кауффман (Joan Kauffman), Джон Самервилл (John Somerville), Джон Фридман (John Friedman), Бет Улман (Beth Ulman), Винсент Веллер (Vincent Weller), Джефф Ин (Jeff Yin), Тим Тейт (Tim Teitzy), Росс ван Вуэрт (Ross van Woert), Сатоши Акуцу (Satoshi Akutsu), Николас Лурье (Nicholas Lurie), Джейн Лиоу (Jane Liou) и Марси Порус (Marcy Porus), а также бесподобный технический редактор Крис Келли (Chris Kelly).

И, наконец, я хочу поблагодарить Боба Воллеса (Bob Wallace) из издательства Free Press за его поддержку и благожелательное отношение ко мне и моим проектам. Особую благодарность выражаю своей семье, которая поддерживала еще один проект написания книги.

Дэвид АAKER

Что Вам требуется, чтобы быть лучшим?
Сосредоточенность. Дисциплина. Мечта.

Флоренс Гриффит Джойнер (Florence Griffith Joyner),
олимпийская чемпионка

Апельсин... есть просто апельсин... есть просто апельсин. Пока этот апельсин не приобрел
марочное название Sunkist, о котором знают
и которому доверяют восемьдесят процентов потребителей.

Рассел Л. Хэнлин (Russel L. Hanlin),
главный исполнительный директор
компании Sunkist Growers

История бренда Kodak

В 1870-е годы снаряжение фотографа составляла не только большая фотокамера, но также громоздкий треножник, стеклянные фотопластинки, большой держатель фотопластинок, темный тент, ванночка для нитратов и контейнер для воды [1]. Чтобы сделать фотографию, вы носили с собой не просто фотокамеру, а, образно говоря, целую фотолабораторию.

Всему этому пришел конец благодаря Джорджу Истмену (George Eastman). Истмен создал компанию, известие об образовании которой едва ли не с самого начала получило мировой резонанс. Для становления и развития такой всемирно известной компании ему потребовались разнообразные качества: новаторство (разработка новых технологических процессов), предпринимательское чутье и желание рисковать. Но маловероятно, что Истмен мог бы добиться успеха, не имея такого сильного бренда, как *Kodak*.

Образ *Kodak* с его «рубленными» печатными буквами на ярком желтом фоне использовался более ста лет, чтобы в конце концов сформировать и донести с помощью средств коммуникации основные идентифицирующие признаки марочной продукции и самой компании. Бренд (и компания, которую он представляет) продолжает конкурировать на рынке и сегодня благодаря четырем факторам: ориентированности на качество, созданию узнаваемости, поощрению марочной лояльности и, самое главное, развитию сильной и четко различимой идентичности.

Ориентированность на качество была очевидна уже при первом появлении продукции на рынке. В конце 70-х годов XIX в. Истмен получил патент на «сухую» фотопластинку, применение которой обещало значительно упростить процесс фотосъемки. Фотопластинки Истмена вскоре стали известны благодаря более высокому качеству фотосъемки, особенно при слабом свете и большей выдержке. Однако через год после появления на рынке проблемы с одним из компонентов фотопластинок привели к потере ими чувствительности. Настойчивое требование Истмена изъять из продажи фотопластинки, сулившее финансовые потери, отразило его уверенность в том, что обеспечение качества продукции является кратчайшим путем к достижению удовлетворенности клиентов. Это видение проблемы помогло закрепить у покупателей ассоциацию с брендом *Kodak* и качеством, которые сохраняются по сей день.

Для компании Истмена качество означает также легкость в использовании фотоаппарата. В течение многих лет *Kodak* неизменно ассоциировался с фотоаппаратурой, обеспечивающей надежные результаты без особой технической подготовки потребителей. В 1888 г. Истмен выпустил на рынок фотокамеру, которая позволяла делать фотографии всем, а не только избранным профессионалам. Камера, продаваемая по цене \$25, не имела больше аксессуаров фотолаборатории, необходимых для тогдашней фотосъемки. Новинка заключалась в том, чтобы «потянуть за шнур, повернуть ключ и нажать кнопку». Уплатив \$10, клиенты могли проявить старую и зарядить новую фотопленку в «современной» высокопроизводительной по тем временам фотолаборатории в Рочестере (Rochester), штат Нью-Йорк.

Одно из первых рекламных объявлений этой компании, появившихся в 1888 г. было призвано позиционировать *Kodak* как фирму, входящую в XX век. В рекламе изображение руки, держащей фотокамеру, сопровождалось заголовком, написанным Истменом: «Вы нажмете на кнопку, а мы сделаем все остальное» (рис. 1-1). Фотокамера оправдала созданные рекламой ожидания покупателей, и с тех пор многие изделия *Kodak* продолжают эту тенденцию. Появившийся в 1890 г. фальцовочный *Kodak* был легок в переноске. Он предвосхитил появление *Kodak Brownie*, простого в обращении фотоаппарата, выпущенного на рубеже XX в. и являвшегося одним из ключевых брендов компании на протяжении почти 80 лет. Эта традиция была продолжена с появлением в 1963 г. бренда *Instamatic* (со вспышкой и очень простой зарядкой пленки в кассету) и внедрением в 1988 г. фотоаппарата одноразового действия *Kodak Fun Saver* (он возвращался работникам фотоателье, которые проявляли пленку и утилизировали фотоаппарат).

От модели к модели, благодаря такой постоянной длительной ориентации на качество и инновации, повышалась осведомленность о бренде *Kodak*. Акции по стимулированию сбыта, реклама и встречавшийся повсюду логотип бренда также внесли свою лепту в расширение осведомленности о *Kodak*. В 1897 г. *Kodak* спонсировал соревнование фотолюбителей, привлекшее к участию 25 тыс. человек. В 1904 г. компания спонсировала передвижную выставку *Grand Kodak*, в которой участвовал 41 фотограф. В 1920 г. компания отыскивала живописные места вдоль автомобильных магистралей и устанавливала дорожные знаки «Впереди красивая картинка», чтобы привлечь внимание водителей.

The Kodak Camera



*"You press the button, -
- - - we do the rest."*

The only camera that anybody can use without instructions. Send for the Primer free.

A Transparent Film

For Roll Holders.

The announcement is hereby made that the undersigned have perfected a process for making transparent flexible films for use in roll holders and Kodak Cameras.

The new film is as thin, light and flexible as paper and as transparent as glass. It requires *no stripping*, and it is wound on spools for roll holders.

It will be known as *Eastman's Transparent Film*. Circulars and samples will be sent to any address on receipt of 4 cents in stamps.

Price \$25.00—Loaded for 100 Pictures.

The Eastman Dry Plate and Film Co.

ROCHESTER, N. Y.

Рис. 1-1. Рекламное объявление Kodak в 1888 г.
Опубликовано с разрешения Eastman Kodak Company

В результате этих мероприятий и непрекращавшихся рекламных кампаний расширилось знакомство потребителей с *Kodak* и его логотипом на желтом фоне. Лишь немногочисленная группа людей при виде символов *Kodak* не испытывает позитивных чувств, вызываемых знакомым брендом. И первое, что приходит на ум, когда речь идет о фотоаппаратах, пленке или семейных фотографиях, — это слово *Kodak*.

Высокий уровень осведомленности о бренде *Kodak* и всеобщее мировое признание объясняются также своевременным принятием решений

распространять изделия фирмы за пределы США. Всего лишь через пять лет после появления фотоаппаратов *Kodak* в США торговые представительства этой фирмы были открыты в Лондоне, а затем и по всей Европе. В 1930 г. *Kodak* имел 75% мирового рынка фотооборудования и около 90% его прибыли. Эта доминирующая роль со временем уменьшилась совсем незначительно.

С *Kodak* связан ряд ассоциаций, которые обеспечивают отчетливый имидж и основу лояльности к бренду. Сильная идентичность бренда *Kodak*, поддерживаемая в течение десятилетий высоким качеством продукции и эффективным маркетингом, обусловлена простотой в обращении с фотоаппаратом (подкрепленной в первую очередь свойствами изделия) и ориентированностью на семейные ценности (опирающейся преимущественно на маркетинговые коммуникации и создание визуальных образов).

На рубеже столетия для продвижения своей продукции *Kodak* стал эксплуатировать образы двух персонажей: мальчика Брауни (*Brownie boy*) и девочки Кодак (*Kodak girl*). Эти персонажи создали не только ощущение, что камерой легко управлять (поскольку даже ребенок мог с ней обращаться), но также и ассоциации с детьми и семьей. В ранних рекламных объявлениях *Kodak* демонстрировались события, которые можно было бы легко заснять на пленку, особенно семейные сцены с детьми, собаками и друзьями (рис. 1–2). В 30-е годы по радио в течение «часа *Kodak*» можно было услышать описание домашних семейных альбомов. В отмеченном наградой рекламном объявлении 1967 г. была запечатлена супружеская пара в возрасте 60 лет, занятая уборкой мансарды. Они находят целую охапку старых фотографий, показывающих их 20-летними и отражающих события последующих лет: свадебные торжества, наслаждение медовым месяцем, появление первого ребенка и посещение выпускного вечера их сына. Это отображение событий в рекламе заканчивалось сюжетом с пожилой женщиной, которая берет *Instamatic*, чтобы сделать фотографию появившегося на свет внука.

Благодаря непрекращающимся маркетинговым мероприятиям подобного рода, подкрепленным выпуском не имеющих себе равных качественных фотоаппаратов, потребители стали считать *Kodak* семейным другом, который всегда рядом, чтобы помочь насладиться хорошими минутами жизни. Этот образ стал ключевым для укрепления лояльности к бренду *Kodak*.



Keep the story with a KODAK

Today it's a picture of Grandmother reading to the children. Tomorrow it may be Bobbie playing traffic policeman or Aunt Edna at the wheel of her new car or Brother Bill back from college for the week-end or—

There's always another story waiting for your Kodak.

Free at your dealer's or from us "At Home with the Kodak," a well illustrated little book that will help in picture-making at your house.

Autographic Kodaks \$6.50 up

Eastman Kodak Company, Rochester, N. Y. *The Kodak City*

Рис. 1-2. Рекламное объявление *Kodak* в 1922 г.
Перепечатано с позволения Eastman Kodak Company

Ориентированность компании *Kodak* на лояльность клиентов позволяла быстро восстанавливать свои утраченные позиции в случае провалов. Например, в течение одного года *Kodak Instant Camera* (появилась на рынке в 1976 г., чтобы противостоять *Polaroid*) заняла треть рынка фотоаппаратов с мгновенным получением снимков.

Однако в 1986 г. компания была вынуждена прекратить производство *Kodak Instant Camera* после того, как *Polaroid* выиграл судебный иск, связанный с правами на патент. Вынужденный отзыв этой модели с рынка, которым *Kodak* фактически владел, мог пошатнуть устойчивость компании. Иные бренды при таком неблагоприятном стечении обстоятельств могли бы безвозвратно потерять свою репутацию. *Kodak* пережил бедственное положение за счет врожденной силы бренда и грамотного управления кризисной ситуацией. Обладателям *Kodak Instant Camera* было предложено обменять эту модель на *Kodak Disk Camera* и в придачу к ней пленку, либо на любую другую продукцию этой фирмы на сумму \$50, либо на акции этой компании. Компания таким образом использовала этот случай и представившиеся коммуникационные возможности, чтобы усилить ассоциации, связанные с корпоративным брендом *Kodak*, и поддержать товарный бренд *Kodak Disk Camera*.

Но ситуация меняется даже для *Kodak*. Его задачей на следующее столетие становится распространение имени *Kodak* (прочного ассоциируемого с выпуском традиционных фотокамер и фотопленок) на фотопродукцию с цифровым изображением. Производство подобной продукции должно стать основным направлением деятельности компании. Имя *Kodak*, основанное на сложившихся традициях и сообщениях, эксплуатирующих тему семьи, необходимо было обновить. Для этого потребовалось создать образ инновационной высокотехнологичной компании, выпускающей такую продукцию, как *Photo CD* (способна хранить фотографические изображения в цифровом режиме и вводить их в компьютер) и *Copy Print* (позволяет мгновенно воспроизводить большие копии на принтере без негатива). Проблемы адаптации к новым условиям вследствие появления на различных рынках сильных брендов мы подробно обсудим в главе 7.

Другая проблема, с которой столкнулся *Kodak*, — это агрессивная ценовая конкуренция в производстве фотопленки, связанная в определенной степени с «частными брендами» (*private label brands* — бренды, разработанные и поддерживаемые крупными оптовыми и розничными торговцами. — Прим. ред.). Одним из ее решений было предложение фирмой *Kodak* на рынке трех вариантов фотопленки: *Royal Gold* — высококлассной пленки для специальных событий, *GoldPlus* — обычной пленки для повседневных событий, и *Fun Time* — дешевой пленки, испытывающей сезонные колебания спроса и ориентированной на чувствительных к цене покупателей. Мероприятия

компаниях *Kodak* и других фирм по продвижению брендов в вершине и нижние ценовые сегменты рынка будут рассмотрены нами в главе 9.

Сегодня, согласно некоторым исследованиям, *Kodak* является одним из сильнейших в мире брендов. В товарной категории «фотоаппараты», где в компании сосредоточена основная часть продаж и прибыли, *Kodak* имеет около 60% рынка фотоаппаратов США и существенную ценовую надбавку по сравнению со своим главным конкурентом *Fuji*. Кроме этого, *Kodak* агрессивно расширяет свое присутствие на мировом рынке, где его рыночная доля достигает 30%.

История с брендом *Kodak* показывает, как может быть создан капитал бренда и как им следует управлять. В этой главе в общих чертах и звучатся понятие капитала бренда и далее идет его рассмотрение распространяется на концептуальные выводы, предложенные ранее в моей книге *Управление капиталом бренда*. Несмотря на то, что излагается одна и та же концепция, она дополнена новыми исследованиями, изучением рабочих ситуаций (кейсов) и перспектив. В главе 1 также устанавливаются общие подходы к разработке ключевых факторов создания сильных брендов, о которых пойдет речь в этой книге. Последний раздел главы включает некоторые рассуждения о трудностях создания сильных брендов в условиях современных, динамично развивающихся конкурентных рынков.

Что такое капитал бренда?

Капитал бренда – это совокупность активов (или пассивов), связанных с мерочным названием и символом, которая увеличивает (или уменьшает) ценность товара или услуги для фирмы и (или) для клиентов этой фирмы. Основными активами капитала бренда являются:

- 1) осведомленность о бренде,
- 2) лояльность к бренду,
- 3) воспринимаемое качество,
- 4) ассоциации с брендом

Некоторые аспекты определения капитала бренда заслуживают более подробного рассмотрения.

Во-первых, капитал бренда – это совокупность активов. Следовательно, управление капиталом бренда связано с капиталовложениями, направленными на создание и поддержание его активов. Рис. 1-3, адаптированный

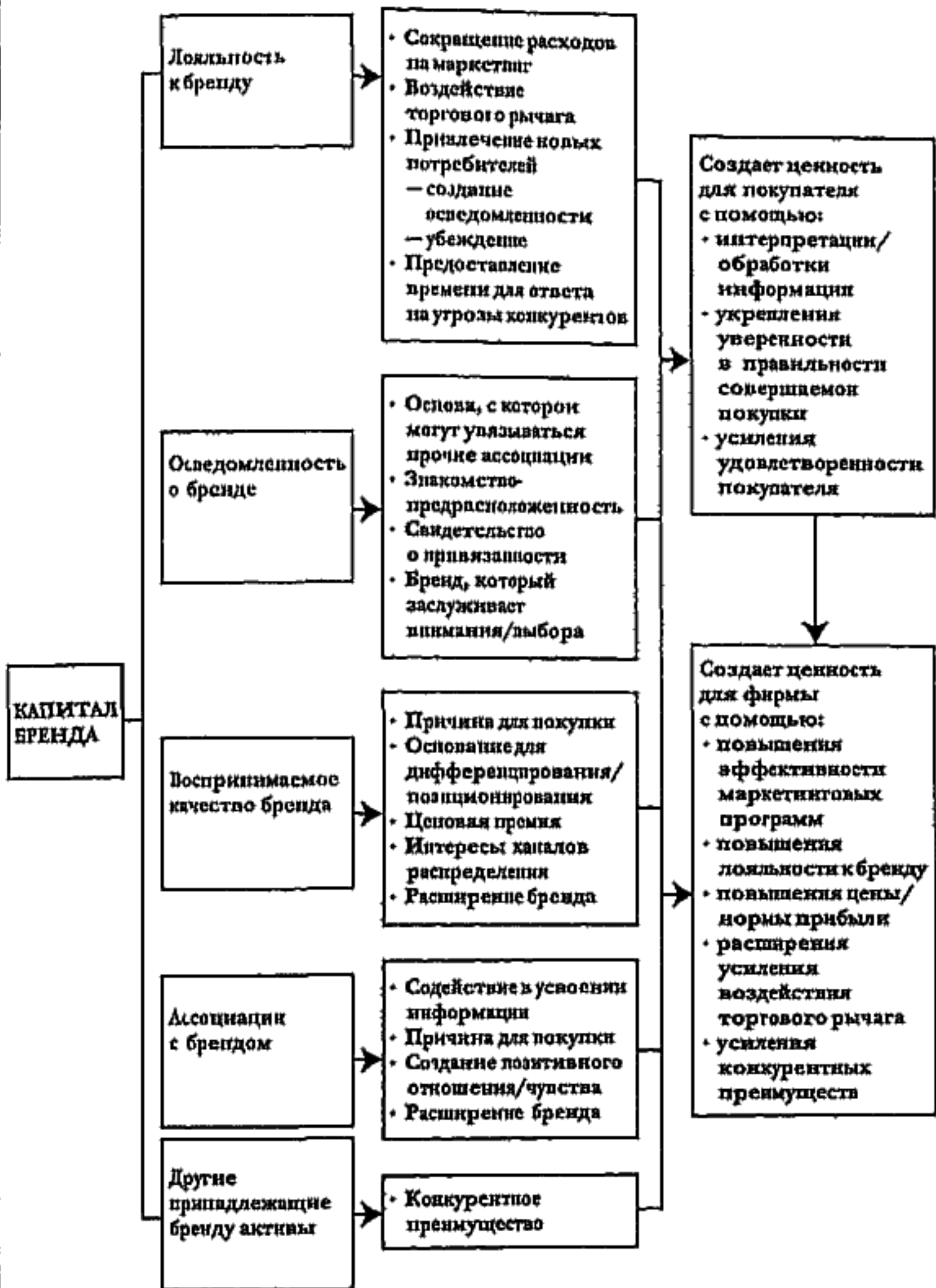


Рис. 1-3. Как капитал бренда создает ценность

из книги «Управление капиталом бренда» и рассмотренный там же, схематично показывает, как капитал бренда создает ценность. Заметьте, что для того, чтобы получить заверченный вид, рис. 1-3 дополнен пятой группой активов: «Другие принадлежащие бренду активы». Эта группа охватывает такие активы, как отношение к марочной продукции в каналах распределения и патенты, связанные с брендом.

Во-вторых, каждый актив капитала бренда создает ценность разными способами (17 из них приведены на рисунке). Для эффективного управления капиталом бренда и принятия обоснованных решений в связи с созданием бренда важно внимательно относиться к способам, с помощью которых сильные бренды создают ценность.

В-третьих, капитал бренда создает ценность для клиента, подобно тому, как это делает фирма. Слово «клиент» относится как к конечным пользователям, так и к тем, кто занят в инфраструктуре производства или продвижения товара (услуги). Например, Hilton необходимо заботиться о своем имидже не только среди тех, кто путешествует, но и среди агентов по туризму. А имидж *Coke* среди розничных продавцов — производная от восприятия товара потребителями — может быть важным условием для успеха на рынке.

И, наконец, активы или пассивы, которые составляют капитал бренда, должны быть связаны с именем и символом бренда. Если имя бренда или символ меняются, то некоторые или даже полностью все активы или пассивы могут подвергаться изменениям или даже утрачиваться, несмотря на то, что часть из них могла бы перейти к новому марочному названию или символу.

Ниже будет приведен ряд исследований каждой из четырех важнейших групп активов бренда, что позволит резюмировать, расширить и сделать более современным описание, имевшее место в книге «Управление капиталом бренда». Цель состоит в том, чтобы углубить понимание того, как каждая группа активов воздействует на капитал бренда.

Осведомленность о бренде

Под осведомленностью о бренде понимается прочность его удержания в памяти. Если потребитель мысленно удерживает в памяти целый комплект брендов (своего рода «доску объявлений»), то уровень его осведомленности о бренде будет зависеть от размера этого комплекта.

Уровень осведомленности измеряется различными путями в зависимости от способов запоминания потребителями бренда, колеблясь в известных пределах: от распознавания («Видели ли вы этот бренд прежде?») до вспоминания («Какие бренды этой товарной категории вы можете вспомнить?») и от приоритетного вспоминания («бренд, который вспоминается первым») к доминирующей вспоминаемости («единственный бренд, который вспомнили»). Однако, как уже давно установили экономисты, и спонтанное вспоминание бренда и узнавание «с подсказкой» следует рассматривать шире, чем просто удержание в памяти образа бренда.

Бренд как «ментальная ячейка» в архиве памяти человека

Такой бренд, как Mt. Goodwrench, можно образно представить в виде отдельной «ментальной ячейки» в памяти человека. Как только приходит информация о программах обслуживания компании GM, клиент в своем архиве памяти мысленно воспроизводит ячейку с надписью «Mt. Goodwrench». По истечении определенного времени трудно восстановить в памяти то, что заполняло эту металлическую ячейку. Тем не менее клиент знает, «заполнена» она или нет. Он также знает, в какое «место» памяти он эту информацию положил: в «приятное место» (т. е. в ячейки с информацией об объектах, вызывающих положительные чувства и отношения) или соответственно в «неприятное место».

Узнавание «с подсказкой»:

ознакомление с брендом и расположение к нему

Распознавание бренда (brand recognition) означает, что при встрече с ним вы обнаруживаете, что он вам знаком. Эта форма осведомленности не обязательно подразумевает удержание в памяти сведений о том, где вы бренд встретили до этого, почему он отличается от других, или даже какую товарную категорию он представляет. Это просто сохранение в памяти самого факта контакта с брендом.

В результате психологических исследований было установлено, что сам по себе эффект узнавания может вызывать положительные чувства по отношению практически ко всему, идет ли речь о музыке, людях, словах или марочной продукции. Изучение показало, что даже в случае с не имеющими смысла словами (например, «postryna» и «potastin») потребители подсознательно предпочитают те, с которыми они раньше встречались. Следовательно, когда происходит выбор бренда (даже когда принятие решения о покупке касается таких товаров, как компьютеры или услуги рекламного агентства) предпочтение будет отдано знакомому бренду.

Intel производит микропроцессоры, которые являются сердцем компьютеров. Следующие одна за другой серии микропроцессоров получили такую нумерацию: 8086, 286, 386 и 486. К сожалению, *Intel* не зарегистрировала торговую марку на систему номерных названий микропроцессоров, и номерные названия 386 и 486 были доступны для конкурентов, таких как *AMD*, *Chips and Technology* и *Syba*, которые сделали свои собственные микропроцессоры и приписали им имя X86.

Intel отреагировал на это в 1991 г., побуждая компьютерные фирмы *IBM*, *Compaq*, *Gateway* и *Dell* вставлять логотип *Intel Inside* во все рекламные объявления и на упаковки. Сделан заключая в получении от *Intel* кооперативной рекламной скидки, достигающей 3% объема покупок этими компаниями микропроцессора *Intel* (5% если они использовали логотип на упаковке). Реклама с использованьем логотипа *Intel Inside* показана на рис. 1-4.

Рекламная кампания, бюджет которой первоначально составлял около \$100 млн в год, осуществлялась на нескольких уровнях. За 18 месяцев было опубликовано более 90 тыс. страниц рекламных объявлений, что составило приблизительно 10 млрд рекламных контактов. В течение этого периода уровень узнавания «с подскока» *Intel* среди пользователей компьютеров на рабочих местах увеличился с 16 до 80%, сровнявшись с *NutraSweet* после нескольких лет продвижения логотипа *NutraSweet*. Как выяснилось, в результате измерений, основанных на выяснении того, сколько потребитель готов заплатить за компьютер без микропроцессора *Intel*, капитал бренда значительно вырос. В 1992 г., в течение первого полного года проводимой кампании под девизом *Intel Inside* продажи *Intel* во всем мире выросли на 63%.

Почему программа *Intel Inside* была замечена потребителями? Не было приведено ни одной причины, почему микропроцессор *Intel* был лучше других. На самом деле многие потребители, вероятно, даже не знали, что представлял собой микропроцессор.

В одном исследовании, впечатляюще демонстрирующем силу узнаваемости марочного названия, респондентов попросили протестировать три образца арахисового масла [2]. Один из этих образцов включал «безымянное» (не названное в ходе проведения эксперимента) более высокое по качеству масло (каждый раз в «слепых» тестах на вкусовые ощущения ему отдавали предпочтение 70% респондентов). Другие образцы, где на этикетке присутствовало знакомое для респондентов марочное название, содержали худшее по качеству арахисовое масло (не предпочитаемое респондентами в тесте на вкусовые ощущения). Удивительно, что 73% респондентов выбрали как лучшую по вкусовым качествам марку арахисового масла со знакомым марочным названием (но худшую по качеству). Таким образом, факт признания марочного названия повлиял на объективную оценку вкуса в рассматриваемом тесте, поскольку респондентам показалось, что арахисовое масло со знакомым марочным названием было вкуснее.

Логика рассуждений клиента могла быть следующей: «Компьютерные компании подготовили, включая таких лидеров в этой отрасли, как *IBM* и *Compaq*, тратят огромные деньги и усилия для того, чтобы напомнить мне, что *Intel* делает часть этих компьютеров. Эти люди — «не дураки». Следовательно, компонент должен быть важным, и компания *Intel* — хороший поставщик этого компонента. Я мог бы провести исследование и выяснить, что представляет собой микропроцессор и насколько микропроцессор *Intel* лучше конкурентов, или я могу просто заметить немного больше и получить *Intel*. Легкое решение — я просто полагаюсь на марочное название *Intel*, которое внушает мне уверенность в правильности выбора».

Интересно, что рекламная кампания *Intel Inside* на самом деле впервые проводилась в Японии фирмой *Matsumita* с целью вызвать доверие к своим компьютерам как к высокотехнологичным моделям. Япония — это страна, для которой престиж и визуальная символика корпоративных названий чрезвычайно важны. Создавая корпоративное название *Intel*, *Matsumita* создавала доверие к себе.

Р. С.: Обнаружилось, что микропроцессор *Pentium*, который продолжил серию 486 в конце 1994 г., при определенных условиях способен делать некоторые арифметические ошибки. Вместо немедленного признания возможности возникновения данного рода ошибок и предложения заменить некондиционные изделия (немногие клиенты могут действительно столкнуться с данной проблемой) компания *Intel* заявила, что проблема редко встречается в их практике и ее можно игнорировать. Все же *Intel* заведомо приняла ориентированную на клиентов политику возврата изделий, но лишь после публикации дискредитирующих компанию заявлений со стороны прессы и общественности. Поскольку капитал бренда *Intel* основывается на осведомленности о марке и допущении, что клиент знает, что происходит «внутри» компьютера, инцидент грозил разрушить позитивный имидж бренда. Несмотря на то, что на первоначальном этапе этого инцидента продажи не пострадали, восстановление утраченных позиций составляет первоочередную задачу для *Intel*.

Экономисты говорят, что «влечение» потребителя к знакомому бренду — это не просто бессознательная реакция. Когда потребители видят бренд и отмечают, что встречали его (возможно, даже несколько раз), они начинают понимать, что компания тратит деньги для поддержания бренда. Поскольку все предполагают, что компании не будут тратить деньги на плохие товары, потребители рассматривают факт узнаваемости бренда как свидетельство того, что он представляет ценность. Иллюстрацией того, как компания может использовать такую своеобразную подачу «сигнала», чтобы подчеркнуть свое преимущество, служит программа *Intel Inside*, описанная во врезе этой главы.

Фактор знакомства может быть особенно важен для бренда, имеющего отставание по этому показателю в сравнении с более заметными и имеющими прочные позиции брендами. В данном случае, чтобы сократить это отставание, может быть крайне важна осведомленность о бренде.



How to spot the very best computers.



It's really quite easy. From notebooks to mainframes, just look for computers that have a genuine Intel microprocessor inside. Either the Intel® 80386 SX, Intel® 80486 SX, Intel® 486™ or Intel® 386 microprocessors.

Intel is the world's leader in microprocessor design and development. And no other microprocessor has a larger installed base of software. Plus, every step in Intel's production process is subject to the most rigorous quality control.

Intel is the world's leader in microprocessor design and development. And no other microprocessor has a larger installed base of software. Plus, every step in Intel's production process is subject to the most rigorous quality control.

So look for the Intel Inside symbol on all the leading computers. Or call 800-548-4725. We'll show you how to get the very best.

intel.
The Computer Inside.™

Говорят, что бренд вспоминают (например, *MetLife*), если он всплывает в памяти потребителей, когда называется класс товаров (возьмем компанию по страхованию жизни), который он представляет. То обстоятельство, вспомнит ли клиент ваш бренд без подсказки, может стать решающим фактором для совершения покупки или возможного заключения контракта.

Возможности спонтанной вспоминаемости бренда и узнавания «с подсказкой» показаны на рис. 1-5, который описывает модель «кладбища» брендов («graveyard model»), разработанную агентством *Young and Rubicam Europe* под руководством Джима Вильямса (*Jim Williams*). Согласно этой модели, бренды конкретной товарной категории распределены на графике, где осями координат служат два уровня осведомленности: узнавание «с подсказкой» и спонтанная вспоминаемость. Например, можно было бы измерить уровни спонтанной вспоминаемости и узнавания «с подсказкой» для каждой из 20 марок автомобилей и полученные результаты измерения использовать для позиционирования каждой марки на данном графике. В исследовании, заключение которого распространяется на десятки товарных категорий, утверждается, что бренды имеют тенденцию располагаться вдоль кривой, показанной на рис. 1-5. Существуют два случая, каждый из которых отражает важность показателя спонтанной вспоминаемости.

1. «Здоровые» бренды, занимающие прочное место в определенной рыночной нише и располагающиеся ниже описанной кривой, поскольку они не знакомы значительной части потребителей и поэтому в целом имеют относительно низкий уровень узнаваемости «с подсказкой». Но поскольку они имеют высокий уровень спонтанной вспоминаемости среди соответствующих групп приверженцев, низкий уровень узнаваемости «с подсказкой» не обязательно является показателем низкого качества. И здоровые бренды, «окопавшиеся» в нишах, иногда имеют возможность повысить уровень узнаваемости «с подсказкой», а, следовательно, и размеры своей клиентуры.

2. «Кладбище», зона в верхней левой части, населенная брендами с высоким уровнем узнаваемости «с подсказкой», но низким уровнем спонтанной вспоминаемости. Пресбывание в зоне «кладбища» может оказаться смертельным для бренда: клиенты знают о бренде, но он не приходит на память, когда рассматривается вопрос о покупке. Уход с «кладбища» может быть затруднен достигнутым высоким уровнем узнавания «с подсказкой», поскольку потребитель не видит смысла приобретать информацию



Рис. 1-5. Спонтанная вспоминаемость и узнаваемость с «подсказкой»: модель «кладбища» брендов

(хотя и новую) о знакомых брендах. Одна из особенностей модели «кладбища» состоит в том, что высокий уровень узнаваемости «с подсказкой» не обязательно является отличительным признаком сильного бренда. Он в равной степени может быть присущ и слабым брендам.

Движение брендов, осуществляемое в средней верхней и правой верхней части рис. 1-5, может стать важным предсказателем их будущего «здоровья». Движение в сторону зоны «кладбища» связано со снижением продаж и рыночной доли. Если, однако, бренд движется в противоположную от «кладбища» сторону, то можно ожидать, что объемы продаж и рыночная доля увеличатся. Таким образом, модель «кладбища» брендов свидетельствует о том, что спонтанная вспоминаемость бренда так же важна, как и узнавание «с подсказкой».

Доминирование марочного названия

Высший уровень осведомленности — это *доминирование марочного названия* (*brand name dominance*), когда при задании вспомнить бренд в рамках товарной категории большинство клиентов может сообщить название

одного-единственного бренда, такого как *A-I Steak Sauce, Kleenex, Xerox, Jell-O*. Как ни странно, этот наивысший успех может обернуться трагедией, если марочное название становится настолько привычным ярлыком для товара, что теряет правовую защиту и становится именем нарицательным. Такая судьба постигла бренды *Aspirin, Cellophane, Escalator и Windsurfer*.

Чтобы избежать потери *товарного знака* (от англ. *trademark* — официально зарегистрированная торговая марка.— Прим. ред.), фирма должна начать защищать марочное название при его создании, начиная непосредственно с самого выбора названия. Остерегайтесь описательных имен, таких как *Windows*, потому что их труднее отличать от родовых названий и, таким образом, тяжелее обеспечивать правовой защитой. Иногда полезно и даже необходимо создавать родовое (нарицательное) название с тем, чтобы товар ассоциировался, помимо бренда, и с нарицательным именем. Родовое название «копир» («copier») помогло компании *Xerox* защитить свой товарный знак. Фирма *Windsurfer* запоздала с созданием родового названия «доска с парусом» («sailboard»). В том, как используется марочное название, также важна скрупулезность. Компания *Chrysler* констатирует, что *Jeep* является зарегистрированным товарным знаком *Chrysler*, и не позволяет использовать название *Jeep* при описании типа автомобиля.

Создание осведомленности

Поскольку на потребителей с каждым днем обрушивается все больше и больше маркетинговых сообщений, задача по созданию спонтанной вспоминаемости и узнавания «с подсказкой» является крайне важной (причем желательно добиваться ее решения экономичным путем). Когда фирмы стремятся решить эту задачу, то, по всей видимости, важность этих двух факторов возрастает.

Во-первых, имеющиеся ресурсы требуют создания высокого уровня осведомленности — базы для крупных продаж, которая обычно является огромным преимуществом. Дорого и зачастую невозможно поддерживать марки с относительно низкими объемами продаж, и их жизнь измеряется годами вместо десятилетий. По этой причине, когда приходится распространять сведения о наличии бренда на рынке и создавать осведомленность о нем, такие корпоративные бренды, как *General Electric, Hewlett-Packard, Honda и Siemens*, обладают преимуществом за счет поддержки марочного названия в различных областях бизнеса. Фирмы таким образом пытаются уменьшить количество своих брендов.

чтобы целиком сконцентрировать внимание на эффективном управлении ими (более подробно об этом и о значении расширения границ брендов до различных отраслей бизнеса мы расскажем в главах 8 и 9).

Во-вторых, в ближайшие десятилетия фирмы, накопившие опыт в применении других, не столь привычных средств распространения информации, благодаря проведению мероприятий по стимулированию сбыта, спонсорству, публицити, распространению образцов и других средств, привлекающих внимание клиентов, будут наиболее удачливыми в создании осведомленности о бренде. Например, *WordPerfect*, спонсируя одну из трех наиболее сильных команд велогонщиков, создала устойчивый визуальный образ и доверие потребителей компьютерного программного обеспечения в Европе. Реклама, касающаяся жизни команды велогонщиков до, во время гонки и после нее, сделала *WordPerfect* узнаваемым брендом. Подобным образом гоночная машина желтого цвета, спонсируемая *Kodak*, в 1993 г. дала более миллиарда индивидуальных коммуникативных контактов [3].

Таким образом, создание условий для того, чтобы потребители распознавали и вспоминали ваш бренд, может значительно увеличить его ценность. Однако, как подчеркивается во всей книге, простое узнавание бренда «с подсказкой» или без нее, как и знакомство с брендом, является только частью задачи по созданию осведомленности. Классическое изречение в области публик рилейшенз — «Просто правильно составьте имя» — не соответствует ныне принципам создания бренда. Сильнейшими брендами управляют для создания не общей, а стратегической осведомленности. Следует помнить прописную истину: необходимо, чтобы бренд запомнили в связи с положительными, а не отрицательными эмоциями.

Воспринимаемое качество бренда

Воспринимаемое качество — это ассоциация, связанная с брендом, которая становится его активом по нескольким причинам:

- среди всех ассоциаций только воспринимаемое качество непосредственно влияет на финансовые результаты;
- воспринимаемое качество часто является основной (если не главной) стратегической опорой в бизнесе;
- воспринимаемое качество связано с другими аспектами восприятия бренда и часто оказывает на них воздействие.

То, что капиталовложения в бренд окупятся, требует доказательств. Несмотря на то, что привязка финансовых результатов к любому неосязаемому активу (человеческие ресурсы, информационная технология или капитал бренда) очень сложна, три исследования показали, что воспринимаемое качество влияет на финансовые результаты.

- Исследования, основанные на базе данных PIMS (ежегодный сбор измерений более чем 100 переменных для более чем 3 тыс. бизнес-единиц), продемонстрировали, что воспринимаемое качество как один из наиболее важных источников доходности инвестиций (показатель ROI) оказывает более сильное воздействие на потребителя, чем такие показатели, как рыночная доля, НИОКР или расходы на маркетинг [4]. Воспринимаемое качество частично способствует возрастанию прибыли, увеличивая цены и рыночную долю. Влияние воспринимаемого качества на прибыль прослеживается как для компании *Kmart*, так и для *Tiffany*, улучшите воспринимаемое качество — и показатель ROI увеличится (*Kmart* и *Tiffany* — сети магазинов, ориентированные на совершенно противоположные ценовые сегменты рынка. — *Прим. ред.*)

- Проводимое в течение пяти лет Клаесом Форнеллом (Claes Fornell) и его коллегами из Национального исследовательского центра по проблемам качества (*National Quality Research Center*) при Мичиганском университете исследование 77 шведских фирм показало, что воспринимаемое качество являлось главной мерой удовлетворенности потребителей, что радикально отразилось на доходности инвестиций [5].

- Исследование в течение четырех лет 33 торговых фирм продемонстрировало, что воспринимаемое качество (измеренное по методу *EquiTrend*, описанному в главе 9) влияло на доходность ценных бумаг, на конечные финансовые результаты [6]. В исследовании рассматривались *American Express*, *AT&T*, *Avon*, *Citicorp*, *Coke*, *Kodak*, *Ford*, *Goodyear*, *IBM*, *Kellogg* и 23 другие фирмы, которым корпоративный бренд принес значительное количество продаж и прибылей. На рис. 1-6 графически отображено относительное влияние изменения воспринимаемого качества и показателя ROI на доходность акций. Стоит заметить, что воздействие воспринимаемого качества было приблизительно таким же, как и у ROI (воздействие этого показателя на доходность акций общепризнано), даже тогда, когда исследователи осуществляли контроль за уровнями рекламных расходов и осведомленности о бренде.

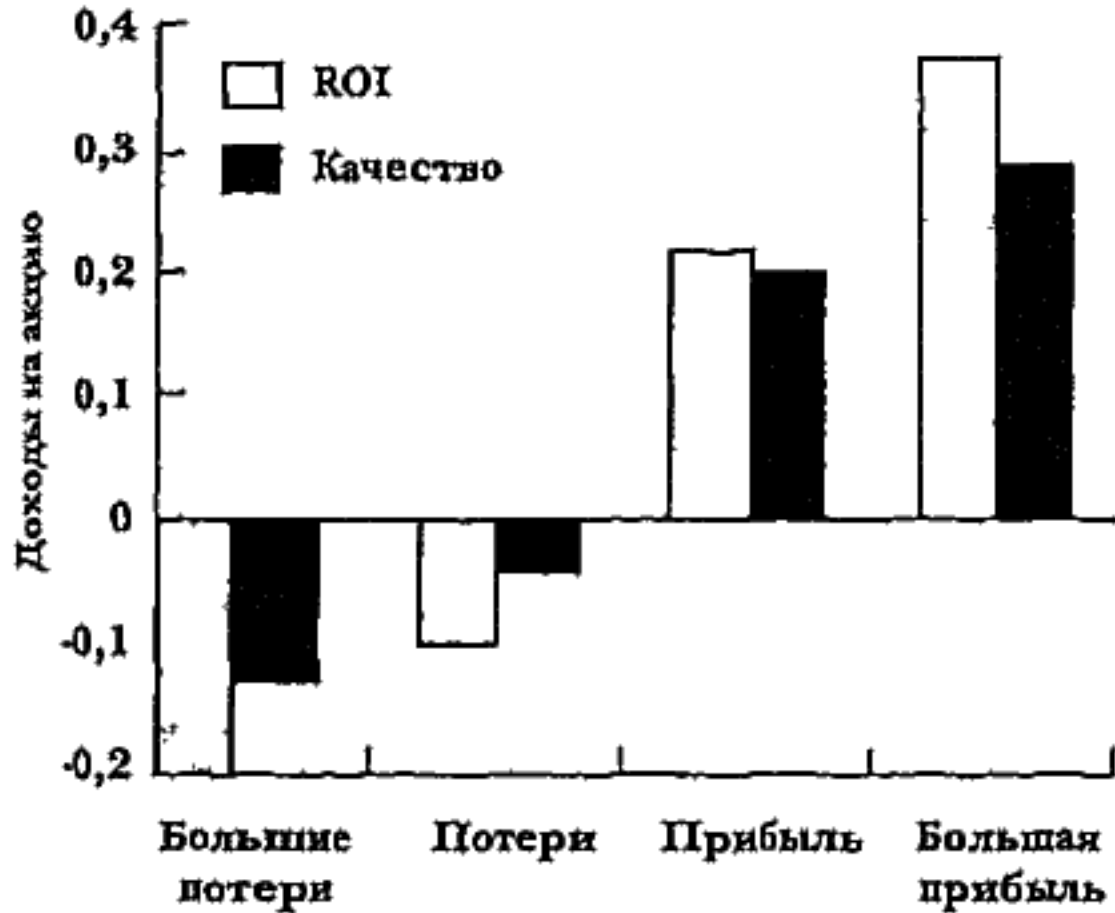


Рис. 1-6. Реакция рынка акций на изменения ROI и воспринимаемого качества

Воспринимаемое качество как основа стратегии

Воспринимаемое качество является основой стратегии фирм. За последние 10 лет управление тотальным качеством (TQM) или какие-либо другие близкие к нему концепции являлись основополагающими для многих фирм, и, как правило, в программах TQM воспринимаемое качество рассматривается как конечная цель.

Многие фирмы откровенно признают качество одной из главных ценностей и включают его в заявленную фирмой миссию. Например, один из ведущих принципов, объявленных президентом IBM Лу Герстнером (Lou Gerstner), — «первостепенное внимание качеству». В исследовании, в котором 250 менеджеров в сфере бизнеса попросили определить самое значимое конкурентное преимущество их фирм, наиболее часто называемым активом было воспринимаемое качество [7].

Воспринимаемое качество нередко является ключевым направлением позиционирования корпоративных брендов (таких как *Toshiba* или *Ford*) и марочных товаров, которые разбросаны по товарным категориям

(к примеру, *Weight Watchers*, *Kraft* и частные бренды, наподобие *Safeway Select*). Поскольку эти бренды приписаны к товарным категориям, они, вероятно, в меньшей мере будут зависеть от функциональных выгод, а воспринимаемое качество, по всей видимости, будет играть более значимую роль.

Кроме того, для многих брендов воспринимаемое качество определяется окружением конкурентов и их соответствующую позицию относительно марок-конкурентов: одни бренды — «экономичные» (ориентированные на чувствительных к цене покупателей, стремящихся получить приемлемое качество бренда по относительно низкой цене, — *Прим. ред.*), а другие — престижные с высокой ценой («премиум-бренды»). В рамках этих категорий позиция воспринимаемого качества часто является определяющим фактором для дифференциации.

Воспринимаемое качество как критерий «здоровья» бренда

Воспринимаемое качество обычно является самым главным, на что ориентируются в покупках клиенты, и в этом смысле оно служит основной формой видимого воздействия идентичности бренда. Более интересно, однако, то, что воспринимаемое качество отражает меру ценности бренда, которая «облакивает» все элементы бренда, как густой сироп. Большинство исследований показывает, что даже тогда, когда идентичность бренда определяется функциональными выгодами, их восприятие тесно связано с воспринимаемым качеством. Когда воспринимаемое качество улучшается, вместе с ним, как правило, улучшается и потребительское восприятие отдельных элементов бренда.

Создание ощущений качества

Достичь высокого уровня восприятия качества обычно невозможно до тех пор, пока заявление о качестве не материализуется в товаре. Создание высокого качества требует понимания значения качества для сегментов покупателей, а также высокой корпоративной культуры. Создание качественного товара или предложение качественной услуги — тем не менее еще неполная победа. Кроме них, должны создаваться ощущения качества.

Воспринимаемое качество может отличаться от реального качества по ряду причин.

Бренд как «корабль»

«Бренд можно сравнить с кораблем флотилии в ожидании скорого сражения». Эта метафора дает некоторое понимание проблем управления брендом и связанных с ним персонажей. Бренд-менеджер является капитаном корабля, который должен знать, куда идет управляемый им корабль и как держаться намеченного курса. Другие бренды фирмы, подобно другим кораблям флотилии, нуждаются в координации, чтобы достичь максимальной отдачи. Бренды конкурентов означают вражьи корабли противников. Сведения об их расположении, курсе и силе являются решающим условием достижения стратегических и тактических успехов. Вот принятие и мотивация экипажа и улучшение ветрам: важно знать их направление, силу и возможные перемены.

Во-первых, на потребителей может сильно влиять предшествующий имидж невысокого качества. Из-за этого потребители могут не поверить новым заявлениям о бренде или не захотеть потратить время на проверку их подлинности. Примеры с виски *Suntory Old Whiskey*, автомобилями *Audi* и пивом *Schlitz* подтверждают, что производить только высококачественные товары недостаточно, чтобы рассеять сомнения потребителей, возникшие из-за прежнего представления о качестве [8]. Таким образом, крайне необходимо защитить марочный товар от репутации низкопробного. Этот барьер очень тяжело, а иногда и вовсе невозможно преодолеть.

Во-вторых, компания может улучшить качество по показателю, который потребители не считают важным. Когда *Citibank* значительно увеличил эффективность работы канцелярии путем автоматизации операционной деятельности, ожидаемого воздействия на клиентов это не дало. Клиенты, как выяснилось, или не заметили перемен или не увидели какую-либо выгоду от них для себя. Необходимо убедиться в том, что расходы на улучшение качества затронут области, в которых заинтересованы клиенты.

В-третьих, потребители редко имеют полную информацию для разумного суждения о качестве. И даже если они обладают информацией, у них может не быть времени или мотивации для ее обработки. В результате они полагаются на один или два характерных признака, которые связывают с качеством. Возможность влияния на воспринимаемое качество заключается в правильном понимании и должном управлении этими признаками. Таким образом, важно понять те признаки, которые потребители используют как посылку для суждения о качестве. Если потребители пинают ногой автопокрышки, чтобы судить об их качестве, то желательно, чтобы шины отличались в первую очередь прочностью.

В-четвертых, поскольку потребители могут не знать, как лучше оценить качество, они могут ошибочно обратить внимание не на те признаки качества. Например, ювелирные магазины, которые обслуживают посетителей, впервые покупающих бриллианты, должны проинформировать потребителей, что качество не обязательно отражает наклейка с ценой или количество объявленных каратов. Применение метафоры или визуального образа позволит потребителям правильнее оценить качество продукции.

Лояльность к бренду

Лояльность к бренду, являющаяся третьим названным активом капитала бренда, исключается из многих его концептуальных определений [9]. Однако существуют по крайней мере две причины, объясняющие необходимость и полезность ее включения. Во-первых, ценность бренда для фирмы формируется большей частью благодаря лояльности клиентов. Во-вторых, рассмотрение лояльности, как актива, поощряет и оправдывает программы по формированию приверженности к бренду, которые к тому же помогают создавать и укреплять капитал бренда.

Лояльность потребителей и ценность бренда

При определении ценности продаваемого или покупаемого бренда лояльность клиента к бренду является ключевым фактором, поскольку предполагается, что ее высокий уровень создаст компании абсолютно предсказуемый поток продаж и прибыли. Действительно, бренд, лишённый приверженцев, обычно уязвим или представляет ценность лишь благодаря возможности приобрести их в будущем.

Кроме того, уровень лояльности к бренду может существенно влиять на маркетинговые расходы часто очень существенно. Безусловно, значительно дешевле удерживать клиентов, чем привлекать новых. Переманивание новых клиентов и игнорирование существующих — типичная ошибка, которая может очень дорого стоить компаниям. Лояльность имеющихся клиентов представляет собой серьезный входной барьер для конкурентов, поскольку расходы на переманивание потребителей часто непомерно высоки.

Всем организациям следовало бы точно определить, какую ценность представляют для них существующие клиенты. Результаты, как правило, неожиданны и поучительны. Снижение только на 5% числа тех лояльных к бренду клиентов, которые хотели бы переключиться на другой бренд,

вызвало в одном из отраслевых банков прирост прибыли на 85%, на 50% — в страховом бизнесе и на 30% — в сети автосервиса [10]. Было подсчитано, что в *MWNA* (компания, предоставляющая финансовые услуги) увеличение на 5% числа лояльных к бренду привело по истечении пяти лет к увеличению прибыли компании на 60% [11]. В *Club Med* потеря одного клиента с учетом возможных будущих потерь стоит компании по крайней мере \$2400 [12]. Компании, работающие с кредитными картами, обнаружили, что новые клиенты в течение первого года использовали их слабо, но уже на второй год их применение становилось более интенсивным. Это приносит компании большую прибыль. Аналогичная тенденция была отмечена в более чем 100 компаниях из 20 представленных отраслей [13]. Так, для одного промышленного дистрибьютора «чистые» продажи от обслуживания одного заказа по-прежнему продолжают расти и на 19-м году работы с заказчиком.

Лояльность к бренду как основа для сегментирования

Фокусирование внимания на лояльности к бренду, как основе сегментирования, обеспечивают стратегический и тактический подходы, оказывающие помощь в создании сильных брендов. Рынок может быть разделен на следующие группы:

- «неклиенты» — те, кто покупает бренды конкурентов или не является потребителем данной товарной категории;
- переключающиеся на цены — те, кто чувствителен к ценам;
- пассивные приверженцы — те, кто приобретает в основном по привычке, чем по осознанной причине;
- «сидящие у изгороди» — те, кто не имеет выраженных предпочтений при выборе двух или большего числа брендов;
- безоговорочные приверженцы.

Задача состоит в том, чтобы улучшить характеристики приверженца бренда: увеличить число потребителей, которые не переключаются с одного бренда на другой в зависимости от изменения цены; усилить приверженность «сидящих у изгороди»; увеличить число тех, кто мог бы заплатить больше за пользование брендом или услугой. Два сегмента, с которыми обычно фирмы недостаточно много работают, — это пассивные и безоговорочные приверженцы.

На пассивных приверженцев часто не обращают внимания или считают их существование само собой разумеющимся. Активное управление в этом сегменте не требует реальных усилий по созданию идентичности

бренда. Скорее всего, необходимо осуществлять действия, направленные на то, чтобы избежать «прорех» в ассортименте или нехватки запрашиваемых товаров на складе, что могло бы ускорить решение переключиться на другой бренд. Это означает также, что фирма должна иметь размеры, цвета и другие характеристики товара, которые были бы желательны для клиентов, даже если создание широкой линии товаров может показаться экономически непривлекательным. Соответствующий анализ широты ассортимента должен включать изучение его воздействия на привычное поведение сегмента лояльных приверженцев.

Другая крайность — безоговорочные приверженцы или клиенты с высокой степенью лояльности к бренду. Фирмы также считают существование этой группы само собой разумеющимся. Однако работа с безоговорочными приверженцами может предоставить значительные возможности для роста бизнеса. Например, Marriott могла бы заставить своих приверженцев еще чаще посещать свои гостиницы за счет расширения ассортимента предоставляемых услуг, к примеру, установив в номерах факсимильные аппараты. Кроме того, в случае, если качество товара или услуги не улучшается, существует риск, что приверженцев бренда могут переманить конкуренты. По этим причинам фирмам не следует отвлекать ресурсы от приверженцев в пользу тех потребителей, которые: а) не являются их клиентами; б) переключаются на другие бренды в зависимости от изменения цены.

Усиление лояльности к бренду

Одним из путей повышения лояльности «сидящих у изгороди» и безоговорочных приверженцев является развитие или усиление их приобщенности к бренду. Осведомленность о бренде, воспринимаемое качество и сильная, четко различимая идентичность бренда могут помочь реализации этой цели. Однако для многих товарных категорий приобретает особую значимость использование все возрастающего числа программ, способных создать лояльность к бренду опосредованным путем. К ним относятся программы, нацеленные на постоянных клиентов и клубы потребителей.

Программы для постоянных клиентов

Программы для постоянных клиентов, которые впервые стали применяться на авиалиниях (к примеру, программы *United Airlines Mileage Plus*, *American Airlines Advantage* и *British Airways' Frequent Traveler*) теперь используются в отношении ряда брендов в различных товарных категориях, включая книги (*Waldenbooks Preferred Reader*), отели (*Hilton Senior*

Honors Frequent Traveler Program), рестораны быстрого приготовления шницли (*Burger King Frequent Customers Club*), стоянки автотранспорта (*Pink-n-Fly Reward*) и даже автомобили. Дисконтная карта *GM Master Card*, выпущенная в 1992 г., дает возможность клиентам в случае покупки легкового автомобиля или грузовика фирмы *General Motors* (включая марку *Saturn*) получить возврат денег равный 5% стоимости покупки. После полутора лет *General Motors* продала таким покупателям 1-10 тыс. легковых автомобилей и грузовиков и выпустила более 12 млн дисконтных карт.

Программы, нацеленные на совершающих частые покупки потребителей, значительно усиливают их лояльность к бренду. Эти программы не только повышают ценность, предлагаемую брендом, но одновременно часто служат фактором дифференциации. Кроме того, они также подтверждают обязательства фирмы, которые распространяются на приверженцев бренда. Понятно, что лояльность потребителей к бренду нуждается в поддержке.

Клубы потребителей

Потенциально более высокий уровень лояльности к бренду может быть достигнут благодаря клубам потребителей. Дети, которые поступили в клуб *Nintendo Fun Club* (и получившие письма и доступ к консультантам по телефону), к примеру, были яркими приверженцами *Nintendo* и внесли основной вклад в ранний успех фирмы. Безусловно, не вызывает сомнений, что *Claridge Hotel* и *Casino* усилили лояльность бренду с помощью клубов *Claridge ComfCard Gold Club*, насчитывающих 350 тыс. членов. Члены клуба получают скидки, им сообщаются новости о предстоящих событиях и предлагаются особые услуги — от кушальных халатов с монограммой до доставки лимузшом от «двери до двери» (от клуба до дома). Членам группы пользователей *Apple Computer* предоставляется возможность выразить свою любовь к компьютерной технике и приверженность бренду *Apple*.

Casa Buitoni Club сыграл ключевую роль во внедрении бренда итальянской кухни *Nestle's Buitoni* в Великобритании. Члены этого клуба регулярно получали многоцветные рекламно-информационные проспекты с редакционными статьями о Тоскании и Италии, содержавшие сведения об образе жизни итальянцев, рецепты приготовления национальной еды «паста» и ваучеры, предоставляющие скидки. К выгодам от членства в клубе также относились не облагаемые пошлиной телефонные переговоры

с целью получения кулипарных советов, шанс выиграть приглашение на нас горячую виллу *Casa Buioni* в Тоскании, уик-энды с пикниками, возможности получить образцы новых товаров и многочисленные предложения, связанные с тем, как члены клуба могли бы организовать свои собственные развлечения.

Подобно программам по увеличению частоты покупок, клубы потребителей наглядно демонстрируют, что фирма реально заботится о своих клиентах. В то время как участие потребителей в программах по увеличению частоты покупок представляет собой средство преимущественно пассивного выражения их отношения к марке, членство в клубе потребителей обеспечивает больше возможностей продемонстрировать лояльность бренду в активной форме. Членство в клубе потребителей позволяет клиенту отождествлять себя с брендом, выражать свое восприятие и отношение к нему и ощущать те же самые эмоции к бренду, которые испытывают другие члены клуба.

Маркетинг баз данных

Маркетинг баз данных (*database marketing*), нацеленный на узкие, сконцентрированные сегменты, может использовать сведения о товаре, с которым связаны программа увеличения частоты покупок и клубы потребителей, а также информация о клиентах. Сообщения о новых товарах и специальные акции стимулирования могут быть направлены на те сегменты, которые с наибольшей вероятностью готовы на них отреагировать. Целевые клиенты почувствуют, что фирма связывается с ними индивидуально, и взаимоотношения между брендом и клиентом станут теснее.

Например, *Beverages&More!* является сетью розничных магазинов, которая предлагает огромный выбор вин, пива, крепких напитков и другие сопутствующие товары. Каждого клиента приглашают стать членом клуба *Club Bev*, и ему выдается карточка, которая позволяет отслеживать все его покупки. В дополнение к рекламному проспекту и программе, нацеленной на увеличение частоты покупок, клиенты получают персональное уведомление о специальных покупках, товарах, событиях, которые относятся к людям со схожим покупательским поведением. Помимо целевой привязки товаров к покупателям, примеры взаимодействия между *Beverages&More!* и клиентами доказывают, что эта сеть магазинов в достаточной мере проявляет заботу об интересах каждого клиента.

В книге «Управление капиталом бренда» подчеркивается, что марочный капитал поддерживается большей частью с помощью ассоциаций, которые клиенты связывают с брендом. Эти ассоциации могут включать свойства товара, рекламных персонажей или определенный символ. Ассоциации, которые вызывает бренд, порождаются марочной идентичностью, т. е. тем образом бренда, который организация хотела бы закрепить в устойчивом восприятии клиента. В таком случае ключом к созданию сильных брендов являются разработка и внедрение марочной идентичности.

Одной из целей книги является расширение концепции идентичности бренда. Простая ловушка – концентрировать внимание на свойствах товара и на материально осязаемых функциональных выгодах бренда. Выводы главы 3, в которой формально определяется и обсуждается идентичность бренда, подстегивают разработчиков бренд-стратегии расширить свою концепцию марочной идентичности: во-первых, рассматривая функциональные выгоды (наряду с эмоциональными и теми, которые возникают в процессе реализации потребности в самовыражении); во-вторых, используя четыре аспекта идентичности бренда – как товара, как организации (подробно рассмотрены в главе 4), как «личности» (является предметом обсуждения главы 5) и как символа. Глава 6 раскрывает процесс реализации идентичности бренда и представляет стратегический анализ бренда и его позиционирование. В главе 7 во временном аспекте обсуждаются сложные проблемы управления ассоциациями, связанными с брендом.

Цели книги

Существует несколько целей, подтолкнувших к написанию данной книги. Одна из них, приведенная выше, касается разработки концепции идентичности бренда. Как создать идентичность бренда, которая четко определена, связана с клиентом и может применяться так, что ее потенциал будет реализован и ее содержание будет достаточно богато, чтобы дать ориентиры тем, кто будет ее внедрять? Как следует управлять ею во времени, когда меняется окружение, конкуренты и клиенты? Главы 3, 4, 5, 6 и 7 будут посвящены этим вопросам.

Вторая цель книги состоит в том, чтобы помочь бренд-менеджерам перейти от управления отдельным брендом к управлению системой брендов. Большинству организаций необходимо управлять не только многочисленными брендами, но также и большим разнообразием суббрендов,

брендами-компонентами, расширениями бренда, комбинированными брендами и брендируемыми услугами. Кроме того, каждый бренд может выполнять различные роли – от готовности просто быть поддерживающим брендом (такова функция родительского бренда *Marnot* для *Fairfield by Marnot*) до роли побуждающего бренда (когда бренд стимулирует принятие решения о покупке). Управление системой брендов включает определение выполняемых ими ролей и понимание того, как они соотносятся и влияют друг на друга. Эти проблемы будут разбираться в главах 8 и 9.

Третья цель написания этой книги заключается в том, чтобы обратиться к крайне значимой проблеме измерений. Как вы оцените капитал бренда, особенно в рамках определенных товарных семейств и рынков? В главе 10 будут описаны несколько основных методов решения данной задачи.

Четвертая цель книги состоит в рассмотрении вопроса о том, как развивать организационные формы и структуры, необходимые при создании брендов. В главе 11 будут обсуждаться многочисленные подходы.

Общая цель книги – помочь менеджерам создать сильный бренд. Зная, что «эту территорию необходимо благополучно перейти», полезно понять, почему поставленная задача тяжела и с какими трудностями сталкивается создатель бренда. Поэтому я сейчас перейду к общему обсуждению вопросов о том, почему трудно создавать бренды.

Создание сильных брендов: почему это сложно?

Не так-то легко создавать бренды в сегодняшней обстановке. Разработчик, который пытается создать сильный бренд, подобен игроку в гольф, выступающему на перовном поле. В таких условиях трудно добиться успеха. Разработчик бренда может испытывать значительное давление и должен преодолевать как внешние, так и внутренние препятствия. Для того, чтобы разработать эффективные бренд-стратегии, необходимо разобраться, что представляют собой эти барьеры и какое давление оказывается на разработчика бренда.

До конца данного раздела будут рассмотрены восемь различных факторов (рис. 1–7), затрудняющих создание брендов. Первая причина – воздействие ценовой конкуренции – прямо влияет на мотивацию создания бренда. Вторая причина – рост числа конкурентов – сокращает число доступных вариантов для позиционирования и делает внедрение бренда менее эффективным. Третья и четвертая причины –



Рис. 1-7. Почему трудно создавать бренды?

фрагментарность средств массовой информации и рынков, а также использование многочисленных марок и товаров — описывают внешнюю обстановку создания и развития брендов.

Оставшиеся причины отражают внутренние трудности, сопровождающие создание бренда. Пятая причина — соблазн изменить эффективную стратегию бренда — особенно коварна, поскольку с позиций менеджмента она означает, что вы «стреляете в самого себя в упор». Шестая и седьмая причины, представляющие собой предубеждение организации против инновации и ее стремление осуществлять капиталовложения везде, где угодно, являются особыми проблемами, с которыми сталкиваются сильные бренды. Они могут быть вызваны самоуверенностью, но значительно чаще определяются самодовольством, упоенностью собственным положением и алчностью. И еще одной причиной является необходимость получения организацией краткосрочных результатов. Ирония заключается в том, что многие трудности, с которыми сегодня сталкиваются разработчики брендов, являются внутренними проблемами.

Тот факт, что многие бренды не сумели реализовать свои потенциальные возможности или сохранить свою ценность, не удивляет и не озадачивает, если принять в расчет все факторы, препятствующие созданию сильных брендов. Может показаться страшным, что сильные бренды существуют, несмотря на все эти негативные воздействия.

Ценовая конкуренция

Существует сильное воздействие практически на все фирмы, толкающее их к участию в ценовой конкуренции. Во всех отраслях – создании компьютеров, автомобилей, замороженных блюд, самолетов и прохладительных напитков – мы видим одну и ту же картину: на рынке доминирует ценовая конкуренция, приводимая в движение силой различных торговцев, чувствительных к ценам потребителей, снижением роста продаж в товарной категории и излишком производственных мощностей (благодаря появлению на оквоенном рынке новых конкурентов и упорству давно существующих, которые держатся за этот рынок даже несмотря на грозящее банкротство).

На презентациях по вопросам капитала бренда я часто прошу руководителей поднять руку в том случае, если в отрасли, которую представляет их компания, жесткая ценовая конкуренция не является нормой (или только становится нормой). Из тысячи руководителей, которые посетили мои презентации, до сих пор только один человек поднял руку – директор Панамского канала!

Операторы розничной торговли становились год от года сильнее и использовали эту силу для оказания давления на цены. Если 10 лет назад информация в основном контролировалась производителем, то теперь розничные торговцы, собирая обширные сведения, разрабатывают на их базе модели для использования в собственных целях. В результате усиливается внимание к получению прибыли и эффективному использованию торговых площадей. Поставщики, особенно те, которые занимают треть-четвертую позицию по показателю рыночной доли с достаточно скромным уровнем марочной приверженности, подвергаются сильному давлению, направленному на получение ценовых уступок.

Десять лет назад частные бренды в основном распространялись на низкокачественные, дешевые товары, не поддерживаемые эффективной упаковкой и маркетингом. При указанных характеристиках торговцы были заинтересованы только в текущем приросте продаж во время снижения цен, не более того. Вместе с тем, по-прежнему предлагая торговые марки

по доступным для многих потребителей ценам, сегодня розничные торговцы значительно увеличивают предложение частных брендов для верхнего ценового сегмента рынка. Такие бренды конкурентоспособны по качеству и маркетинговой поддержке по сравнению с национальными брендами фирм-производителей, но имеют существенные преимущества по издержкам — частично из-за того, что их расходы на оплату команды управленцев по брендам, торгового персонала и издержки на рекламу более низки и могут распространяться на сотни товаров различных категорий. Они конкурентоспособны отчасти и из-за преимуществ, которые дает логистика. Результатом является все большее давление на цены.

Ценовое стимулирование является как побудительным фактором, так и показателем ориентации фирмы на цену. В 1950-х гг. около 10% средств комплексной программы продвижения товаров приходилось на ценовое стимулирование. То было время, когда система распределения была простой, розничные торговцы были заинтересованы скорее в открытии новых магазинов, чем в «выжимании» прибылей, и рынки росли. Сегодня в США более 75% всех денежных средств, направляемых на продвижение товаров, идет на стимулирование покупок и продаж.

Эти рыночные реалии означают, что ключевым фактором успеха являются низкие издержки. Организации должны сократить накладные расходы на обслуживающий персонал и снизить необоснованные затраты. Что тогда произойдет с людьми, которые поддерживают бренд, с маркетинговыми исследованиями и другими мероприятиями по его успешному созданию? Они не вписываются в концепцию новой культуры издержек организации. Уязвимым местом являются также инвестиции в капитал бренда, которые извлекаются из «драгоценной» долларовой прибыли.

Увеличение количества конкурентов

Новые сильные конкуренты появляются благодаря различным обстоятельствам. В некоторых товарных категориях за счет использования стратегии расширения бренда наблюдалось вторжение на эти рынки *Weight Watchers* и *Healthy Choice*. Чипсы *Frito-Lay* утвердились на рынке легких закусок благодаря региональной экспансии, а пиво *Eagle* компании *Budweiser* расширило свою рыночную нишу, чтобы стать для многих главным конкурентом. На рынок прохладительных напитков вторглись новые по способу изготовления товары, которые обеспечивают реальные альтернативы для клиента. Среди них можно выделить питьевую воду в бутылках, газированную воду, фруктовые напитки и другие напитки «нового поколения».

Появление новых конкурентов не только способствует ценовому давлению и осложнению взаимоотношений брендов, но также затрудняет завоевание и удержание позиции. Остается все меньше ниш для проникновения на рынок, сокращается набор маркетинговых инструментов, которые можно эффективно использовать. Каждый бренд позиционируется все более узко. Более узкими становятся и целевые сегменты. Выход на более широкий сегмент таким образом все больше затрудняется из-за сложного «окружения». Кроме того, некоторые новые или привычные конкуренты могут рискнуть и предпринять нетрадиционные шаги. Результатом может стать дестабилизация конкурентной ситуации на рынке. Существует также усиливающийся соблазн скопировать все, что имеет успех отчасти из-за того, что риски при копировании компенсируют сложности при создании высокоэффективных новых альтернатив.

Фрагментация рынков и средств массовой информации

Раньше проводить последовательную политику поддержания брендов в средствах массовой информации (СМИ) и на рынках было легко. Тогда было ограничено число вариантов выбора СМИ, и доступными являлись только некоторые из них, распространенные по всей стране. Массовые однородные рынки были нормальным явлением, а микросегментации не существовало. Сейчас бренд-менеджеры столкнулись с совершенно другим окружением. Одна из его особенностей сводится к тому, что последовательность, которая необходима для создания и поддержания сильных брендов, становится труднодостижимой.

«Смешавшие все боевые порядки» альтернативы СМИ включают сегодня интерактивное телевидение, рекламу в Интернете, директ-маркетинг и спонсорство специальных событий. И с каждым днем создается все больше средств маркетинговых коммуникаций. Координация рекламных сообщений в СМИ без ослабления позиций бренда является насущной задачей, особенно когда коммуникативная программа поддерживается средствами стимулирования. Так, продвижение бренда путем распродажи или снижения цен (что приводит к значительному увеличению продаж) может не совпадать с базирующейся на высоком качестве идентичностью бренда, потому что свидетельствует о необходимости снизить цену товара для увеличения продаж. Давление, направленное на то, чтобы включить акции стимулирования (такие, как распространение купонов, которые применяются для товаров в упаковке, или используемая автомобильными фирмами скидка за покупку наличными), создает сложности в отслеживании процесса осуществления мероприятий по созданию брендов.

Задача координации затруднена тем, что различные мероприятия по поддержанию бренда зачастую осуществляются различными организациями и лицами с неодинаковым видением проблемы и несовпадающими целями. Когда мероприятия по рекламе, публичным рилейшнз, спонсорству специальных событий, стимулированию, торговым выставкам, организации специальных событий в магазине [14], директ-маркетингу, дизайну упаковки, поддержанию корпоративной идентичности и директ-мейлу для одного-единственного бренда осуществляются различными организациями (и когда непосредственно в самой фирме столь же разнообразные структуры взаимодействуют с различными участниками), то естественным следствием этого становятся конфликтные ситуации и отсутствие координации.

Вдобавок ко всему компании делят население на все более узкие и более жестко сегментированные целевые рынки, часто достигая их с помощью специальных СМИ или каналов распределения. Возникает соблазн разрабатывать множественные (несхожие) идентичности бренда для выборочных или для всех целевых сегментов одновременно. Однако разработка и управление многочисленными марочными идентичностями в границах одного и того же бренда создает проблемы как для самого бренда, так и для клиента. Поскольку аудитории СМИ постоянно пересекаются, клиентам, по всей видимости, вынужденно демонстрируется более чем одна идентичность, относящаяся к тому же самому бренду.

Рассмотрим проблему опытного потребителя бренда *Dewar's Scotch*, знакомого с его традиционной рекламой и с рекламными сообщениями, обращенными к более молодым по возрасту потребителям виски. Или представим себе возможное замешательство покупателя, ориентированного на престижные товары и привыкшего видеть рекламу *Saks Fifth Avenue* в прекрасных модных журналах, после того, как однажды он увидит в газете рекламу о предоставляемых *Saks Fifth Avenue* скидках. Чем больше образов создает бренд и чем они разнообразнее, тем труднее их координировать с целью поддержания сильного бренда.

Комплексные бренд-стратегии и взаимоотношения между брендами

Еще совсем недавно бренд выступал как четко различимая неделимая целостность. Так, бренды Kraft и Oscar Mayer раньше нуждались лишь в том, чтобы их создать и поддерживать во времени. Сегодня ситуация совершенно другая. Существуют суббренды (например, Kraft Free Singles

и Oscar Mayer Zappetites) и расширения брендов (Kraft Miracle Whip). Встречаются и брендируемые ингредиенты (Hershey's chocolate syrup в линии товаров Pillsbury's Deluxe Chocolate Brownies), поддерживающие бренды (так например, выполняющая эту роль Kellogg's для Kellogg's Rice Krispies) и корпоративные бренды (к примеру General Electric). Логотип Coke можно встретить на десятке товаров, включая Diet Cherry Coke, Caffeine Free Diet Coke и Coke Classic. И этот ряд можно продолжить. Coke в бакалейном магазине является товарным брендом. Спортсмен на спортивных мероприятиях превращает его в спонсирующий бренд. А в местах, где осуществляют деятельность предприятия-боттлеры, Coke является корпоративным брендом.

Эта сложная система брендов делает их разработку и управление трудной задачей. Кроме того, чтобы знать идентичность бренда, необходимо иметь четкое представление о его роли в каждой конкретной ситуации. Вдобавок взаимоотношения между брендами (или суббрендами) должны быть четко определены как с позиций стратегии, так и с точки зрения восприятия клиентов. Главы 8 и 9 рассматривают эти не столь освещенные в литературе проблемы.

Почему возникает столь сложное комплексное образование брендов? Фрагментация рынка и увеличение числа марочных продуктов, о чем говорилось выше, произошли потому, что новый рынок или товар часто обуславливают появление нового бренда или суббренда. Другой побудительной силой выступают издержки. Существует тенденция использовать зрелые бренды в различных ситуациях и ролях, поскольку создание и упрочение позиций на рынке совершенно нового бренда обходится в нынешних условиях очень дорого. Предопределенное этими обстоятельствами введение новых уровней в иерархии системы марок часто не предвидится; оно не признается до тех пор, пока эта проблема не становится насущной.

Пристрастие к смене стратегий

Иногда под сокрушительным натиском внутренних факторов возникает необходимость изменить идентичность бренда и (или) воплощающий ее образ, несмотря на то, что она по-прежнему эффективна, даже тогда, когда она еще не достигла верха своих потенциальных возможностей. Происходящие перемены могут «подорвать» марочную ценность или не дать ей возможности возникнуть. Многие сильные бренды, такие как *Marlboro*, *Volvo* и *Motel 6*, имеют общую для всех характеристику: каждый развил собственную идентичность, которая фактически не изменялась

в течение весьма продолжительного времени. Однако чаще происходит изменение идентичности бренда, и таким образом сильно развитые марочные идентичности, поддерживаемые четко определенным визуальным ассоциативным рядом, не получают дальнейшего развития. Глава 7 обсуждает выгоды от реализации последовательной стратегии в долгосрочной перспективе и выясняет причины, почему ее так трудно реализовать на практике.

Предубеждение против инноваций

Когда возникает потребность в изменении идентичности бренда, материальные и денежные затраты, направляемые на поддержание существующей конкурентной позиции бренда, часто мешают осуществлению необходимой инновации товаров или услуг. Остается стимул сохранять «поле битвы» конкурентов без изменений. Любое изменение не только дорого и рискованно, но и может привести к гораздо меньшей отдаче от прежних капиталовложений. Результат — уязвимость перед агрессивными конкурентами, способными прийти со стороны. Последние имеют малую долю риска от возможных потерь и не сдерживаются (в отличие от уже действующих в отрасли фирм) никакими запретами.

Компании, управляющие известным на рынке брендом, могут быть настолько умиротворены прошлым и настоящим успехом и в такой степени заняты текущими проблемами, что просто не видят изменений в конкурентной обстановке. Игнорируя или сводя к минимуму фундаментальные изменения на рынке и не замечая возможных технологических прорывов, менеджеры делают свои бренды уязвимыми и подвергаются риску упустить благоприятные возможности. Новый конкурент таким образом часто является источником действительной инновации и субъектом, пользующимся ее выгодами.

Рассмотрим *Weight Watchers*, с которым связан один из самых удачных примеров продвижения брендов в 1980-х гг. Построив свою политику на ассоциации с теми, кто профессионально контролирует свой вес, компания *Weight Watchers* затратила \$1,5 млрд. целенаправленно вкладывая деньги в продукты, упаковку и рекламу для выполнения поставленной задачи. Но в конце 1980-х гг. интерес потребителей к контролю за своим весом сменился потребностью в полезной для здоровья пище. Чтобы адаптироваться к новой рыночной ситуации, и был создан бренд *Healthy Choice* (история о нем рассказана в главе 9). Почему

эта инновация, ориентированная на здоровье покупателей, не была внедрена *Weight Watchers* – компанией, обладающей значительными ресурсами и лучшим, чем у других, знанием рынка? Основной причиной было то, что бренд *Weight Watchers* стал к этому времени «машинной для извлечения денег» и компания не хотела ослабить действие данного механизма путем создания бренда, который бы занимал новую, противоположную действующему успешному бренду рыночную позицию.

Можно привести многочисленные примеры сильных брендов, производители которых, упустив благоприятные возможности, просто наблюдали со стороны, как конкуренты, используя инновации, атакуют их прочные позиции. В Японии можно было наблюдать, как рыночная доля пива *Kirin*, четыре десятилетия сохранявшаяся на уровне 60%, резко сократилась до 50%, позволив *Asahi Dry* стать брендом-лидером. Почему *Kirin* не стал новатором вместо *Asahi*? Вероятно, *Kirin*, удовлетворившись существующим положением на рынке, своевременно не увидел никаких причин, которые могут привести к радикальным переменам в товарной категории «пиво».

Стремление к осуществлению капиталовложений в новые сферы: пороки благодушия и ненасытности

Ситуация, когда бренд обладает значительной силой, также является потенциальной стратегической проблемой, поскольку порождает благодушие и нежелание тратить деньги. Когда бренд силен, существует соблазн снизить капиталовложения в основную сферу бизнеса для улучшения краткосрочных показателей деятельности или вложить деньги в новые сферы бизнеса. Бытует ошибочное мнение, что бренд не будет ослаблен резкими сокращениями капиталовложений и что другие возможности для инвестирования более привлекательны. По иронии судьбы диверсификация, которая привлекает эти ресурсы, часто «дает трещину», поскольку приобретаемому бизнесу было придано слишком большое значение или управленческие возможности организации в другой сфере экономической деятельности были переоценены.

Xerox может быть в данном случае удачным примером доминирующего бренда, который потерял свою позицию из-за неадекватного отношения к своему основному бизнесу. В 1960-х гг. компания *Xerox* по сути была монополистом на рынке копировальной техники. Ее рыночная доля

составляла практически 100%. Препятствием для вхождения конкурентов на этот рынок были доминирующее положение компании *Xerox*, наличие у нее важных патентов и широкая сеть постоянных клиентов. Вместо того, чтобы навязывать другим свои правила и бороться либо за низкодоходный сегмент рынка (снижая издержки), либо за высокодоходный (разрабатывая новые технологии), *Xerox* направил свои ресурсы на реализацию концепции «офис будущего». В результате на этой «слабой струнке» сыграли компании *Savin*, *Kodak* и *Canon*, которые вышли на рынок с инновационными, высокими по качеству и менее дорогими изделиями. Одной из главных причин утраты *Xerox* своих сильных позиций в 1970-х гг. было обладание большим марочным капиталом, которое породило благодушие и соблазн поиска новых прибыльных сфер применения.

Стремление к получению краткосрочных результатов

Стремление к получению краткосрочных результатов подрывает инвестирование в бренды, особенно в США. Создатель корпорации *Sony* Акио Морита (*Akio Morita*) высказал мнение, что большинство руководителей корпораций чрезмерно заинтересовано скорее в быстром получении прибыли, чем в создании продукции, конкурентоспособной в течение длительного времени. Комиссия по вопросам производительности *MIT* после изучения деятельности фирм в восьми главных областях промышленности (включающих текстильную и сталелитейную промышленность, бытовую электронику, самолетостроение и автомобильную промышленность) пришла к заключению, что излишняя озабоченность немедленным получением прибыли ведет к потерям благоприятных возможностей в долгосрочном плане и является главным фактором, обуславливающим снижение конкурентоспособности американских фирм в сравнении с японскими и европейскими [15].

Существует несколько причин, объясняющих упорное стремление руководителей американских фирм ориентироваться на достижение краткосрочных результатов.

Во-первых, в США доминирует точка зрения, согласно которой максимизация доходов акционеров должна быть основной задачей фирмы. Эта традиционная позиция связана с мнением, что владельцы акций чрезмерно озабочены положением дел с квартальной прибылью фирмы: либо потому, что у них нет информации и возможности проникнуть в суть стратегии фирмы, либо в связи с тем, что они не могут оценить

се неосязаемые активы. В результате менеджеры заинтересованы в том, чтобы текущие результаты выглядели убедительно.

Во-вторых, в самом стиле руководства доминирует направленность на достижение краткосрочных результатов. В ежегодных бюджетах обычно отражаются краткосрочные продажи, издержки и прибыли. В жертву этому и приносятся в программы по созданию брендов. Планирование слишком часто является в большей степени упражнением по обработке финансовых сведений краткосрочного характера с использованием электронных таблиц, чем стратегическим обдумыванием. Кроме того, поскольку американские фирмы склонны осуществлять ротацию менеджеров внутри организации, с позиции продвижения по служебной лестнице долгосрочные результаты становятся менее значимыми, чем краткосрочные. Менеджеры ощущают необходимость «пройти это колесо ротации» быстро и успешно.

В-третьих, ориентированность на краткосрочные результаты создается благодаря имеющимся измерителям. Измерение неосязаемых активов, таких как капитал бренда, информационные технологии или человеческие ресурсы, в лучшем случае слабое. В долгосрочном плане ценность мероприятий, способных, например, приумножить или подорвать капитал бренда, трудно убедительно продемонстрировать либо потому, что рынок слишком «шумный» (создает много помех для измерения. — *Прим. ред.*), либо из-за того, что эксперименты, растягивающиеся на несколько лет, очень дороги. В противоположность этому измерение краткосрочных результатов деятельности всегда более точно, своевременно и детализировано. Так, краткосрочное воздействие акций стимулирования может быть продемонстрировано с помощью информации, полученной сканирующими устройствами. Эта ситуация немного похожа на ту, когда пьяный водитель ищет свои ключи от машины под уличным фонарем, потому что в этом месте света больше, чем в том, где, возможно, потерялись ключи.

Получение конечных результатов обуславливает неослабевающее стремление компании к достижению краткосрочных результатов. Речь идет о необходимости добиваться значительных объемов продаж, рыночной доли и увеличения денежных потоков, которые позволяют окупить затраты. В подобной ситуации становится трудно оправдать инвестиции в неосязаемые активы (такие, как бренды, человеческие ресурсы или информационные технологии), у которых отсутствует видимая и краткосрочная окупаемость. В итоге эти инвестиции часто не

осуществляются, и организация, не обладая неосязаемыми активами, в случае возникшей в них потребности теряет серьезные преимущества перед другими компаниями.

Создание бренда: трудновыполнимая, но необходимая задача

Нет сомнений, что создание брендов — трудная задача. Но она, по свидетельству тех, кто с ней справился, выполнима. Следующая глава, в которой говорится о *Saturn*, описывает историю успешного создания бренда в одной из наиболее неблагоприятных сред, которые могут окружать компанию. Таков американский автомобильный рынок с его избыточными производственными мощностями, многочисленными конкурентами, раздробленностью и все возрастающим вниманием к ценам. Эта история наглядно подтверждает возможность создания, поддержания и управления четырьмя активами, составляющими основу капитала бренда: осведомленностью, воспринимаемым качеством, лояльностью и ассоциациями с брендом.

Один из основных принципов успешного создания бренда состоит в том, чтобы понять, как развивать его идентичность. Иными словами, необходимо знать, что символизирует собой бренд и какими средствами можно эффективно выразить эту идентичность. В пяти главах, которые следуют за историей о компании *Saturn*, обсуждаются вопросы идентичности бренда и управления ею во времени. Затем рассмотрение переключается на перспективы развития систем брендов: как управлять совокупностью брендов, чтобы создать синергию (взаимное усиление их действия) вместо деструктивной разобщенности.

Другой ключевой принцип успешного создания бренда состоит в том, чтобы управлять силами и воздействиями, возникающими внутри организации. Необходимо убедиться в том, существует ли предубеждение организации против подлинной инновации и предрасположенность к диверсификации, достижению кратковременных результатов и частым изменениям в идентичности бренда (ее воплощении). Получив подтверждение, необходимо противостоять этим воздействиям путем разработки концептуальных моделей и системы измерений, которые поддерживают культуру и политику создания бренда. Глава 10 охватывает проблемы измерения, а глава 11 непосредственно обращается к вопросам о том, как организация может

быть структурирована, чтобы разрешать эти проблемы и противостоять воздействиям, которым подвергаются те, кто создает и поддерживает бренды.

Вопросы для обсуждения

1. Какой уровень спонтанной вспоминаемости и узнавания «с подсказкой» у вашей о бренда? Направлена ли осведомленность в сторону «кладбища» брендов или от него? Что можно сделать, чтобы усилить осведомленность о бренде? Как поступают в этом случае другие?
2. Оцените воспринимаемое качество вашей марки и ее основных конкурентов. Удовлетворены ли вы реальным уровнем качества? Каковы наиболее важные признаки, характеризующие качество? Как лучше донести сообщение о качестве с помощью средств коммуникации?
3. Каковы уровни лояльности ваших клиентов к бренду внутри сегмента? Как можно было бы усилить эту лояльность? Что делают конкуренты, чтобы усилить марочную приверженность?
4. Как главные конкуренты воспринимаются клиентами? Какие ассоциации с брендом пытается создать каждый из них? Каков желательный имидж вашего бренда? Соответствует ли характер мероприятий по созданию бренда и его коммуникативной поддержке имиджу?
5. Существуют ли силы внутри организации, которые направлены против создания бренда: против действительной инновации и в пользу кратковременных результатов, диверсификации и частых изменений в идентичности бренда (ее воплощении)? Оцените воздействие каждой этой силы. Какие организационные средства могут противостоять этим силам? Враждебно ли окружение бренда? Как может осуществляться в такой обстановке процесс создания бренда?

Примечания

1. Collins D. The Story of Kodak. — New York: Harry N. Abrams, Inc., 1990.
2. Hoyer W., Brown S. Effects of Brand Awareness on Choice for a Common, Repeat Purchase Product // Journal of Consumer Research. 1990. September. P. 141–148.
3. Ежегодный доклад компании Kodak (1998 г.).

4. Jacobson R., Aaker D. The Strategic Role of Product Quality // Journal of Marketing. 1987. October. P. 31-44.
5. Anderson E., Fornell G., Lehmann D. Customer Satisfaction, Market Share and Profitability: Findings from Sweden // Journal of Marketing. 1994. July.
6. Aaker D., Jacobson R. The Financial Information Content of Perceived Quality // Journal of Marketing Research. 1994. May. P. 191-201
7. Aaker D. Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage // California Management Review. 1989. Winter. P. 91-105.
8. История оторванной марке Schlitz отклика в книге «Managing Brand Equity» (глава 1)
9. Например, мой коллега Кевин Келлер (Kevin Keller), определяя понятие «капитал бренда», включает в него такие активы, как «знание о бренде» и «уникальные ассоциации, связанные с брендом» (См: Keller K. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing. 1992. January. P. 1-22.).
10. Reichheld F. Loyalty-Based Management // Harvard Business Review. 1993. March-April.
11. Там же.
12. Hart C., Heskett J., Sasser E. (jr.). The Profitable Art of Service Recovery // Harvard Business Review. 1990. July-August.
13. Reichheld F., Sasser E. (jr.). Zero Defections: Quality Comes to Services // Harvard Business Review. 1990. September-October.
14. Примером магазина, который создает атмосферу события, мог бы стать магазин фирмы Nike. Звучащая в нем музыка и оформление помещений превращают визит в магазин в настоящее событие для покупателей, давая им возможность ощутить идентичность бренда Nike.
15. Dertouzos M., Lester R., Solow R. Made in America: Regaining the Productive Edge. — Cambridge: MIT Press, 1988.

Saturn – это не только автомобиль. Это – идея. Это целый новый метод – как делать вещи, как работать с нашими клиентами и взаимодействовать между собой. Это даже в большей степени революция в культуре, чем революционное изменение товара.

Ричард Лефе «Шкипер» (Richard «Skip» Le Faive),
главный исполнительный директор компании Saturn

Мы пришли сюда, чтобы создать то, чего до нас не было. И это было труднее, чем мы могли себе представить. Мы были вместе в эти тяжелые времена.

Боб Даунс (Bob Downs),
инженер по трансмиссиям компании Saturn

Американское автомобилестроение подверглось атакам по всем направлениям. Поэтому я пришел сюда. Это был шанс все изменить к лучшему. Шанс помочь создать автомобиль, который превосходил бы импортную модель – и лучше всего тем способом и средствами, которые мы использовали... Однажды... нас посетил президент профсоюза американских автомобилестроителей. Он стоял прямо передо мной, закреплял болты и что-то насвистывал... В прежние времена эти парни устанавливали правила, но никогда и близко не подходили к конвейеру.

Стив Хэллоуэй (Steve Holloway),
техник компании Saturn, Спринг Хилл (Spring Hill)

Мы знали с самого начала, что для успеха Saturn нам необходимо было сделать нечто большее, чем просто продать хороший автомобиль. Нам необходимо было изменить сам метод продажи автомашин, критерии восприятия деятельности торгового персонала и привычный образ мыслей потребителей, связанный с приобретением автомобиля.

Стюарт Лассер (Stuart Lasser),
дилер компании Saturn

Я не могу сказать, что именно чувство патриотизма заставило меня в тот день пойти посмотреть на модель Saturn... Я только хотел понять, что собой представляли эти автомобили... Автомобиль был превосходным, но что меня больше всего удивило, так это продавцы. Они на вас не давили, но были рады поговорить с вами, если бы вы того хотели. Это напоминало поход в музей, и они были экскурсоводами.

Стив Шафер (Steve Schaefer),
владелец автомобиля Saturn [2]

7 января 1985 г. председатель совета директоров компании *General Motors* Роджер Смит (*Roger Smith*) объявил о создании *Saturn Corporation*, назвав это событие «ключевым с точки зрения повышения долгосрочной конкурентоспособности *General Motors*, выживания и успеха компании как отечественного производителя» [3]. Новая миссия компании заключалась в частности в том, чтобы вывести на рынок малолитражные автомобили, «разработанные и произведенные в США и являющиеся мировыми лидерами по показателям качества, стоимости и удовлетворенности потребителя» [4]. Создание модели *Saturn* было для *General Motors* амбициозным, но крайне необходимым начинанием, учитывая угрожающее наличие импортируемых, в особенности — малолитражных автомобилей. Проект по выпуску модели *Saturn* разрабатывался в то время, когда многие понимали, что американские производители потеряли способность изготавливать малолитражные автомобили мирового качества, а сами *General Motors* потерпели неудачу в неоднократных попытках создать такую модель.

После четырех лет присутствия на рынке был вынесен вердикт: компании *Saturn* удалось «с нуля» построить один из наиболее сильных брендов в США, что можно сравнить с появлением *Ford Mustang* в 1960-х, *Ford Pinto* — в 1970-х и *Ford Taurus* — в 1980-х гг. Данное утверждение будет обсуждаться и доказываться в первой части этой главы. Нам предстоит ответить на вопросы: каково точное определение понятия «сильный бренд» и стал ли *Saturn* сильным брендом на раннем этапе присутствия на рынке? Во второй части главы будет проанализировано создание капитала бренда *Saturn* и даны ответы на вопросы: какие решения подготавливали почву для этого и какие стратегии и программы использовались? В третьей части главы предстоит рассмотреть задачи, которые стоят перед компаниями *Saturn* и *General Motors*. Создание сильного бренда может оказаться не столь трудным делом, как тактическая поддержка и стратегическое управление развитием марочного товара. Что касается бренда *Saturn*, то его успех породил свои собственные проблемы и варианты их решения.

Saturn — это сильный бренд?

Наиболее точным критерием успеха мероприятий по созданию бренда *Saturn* является показатель реализации продукции. Компания *Saturn* в 1991 г. продала 74 тыс. автомобилей, в 1992 г. — 196 тыс., в 1993 г. — 229 тыс. и в 1994 г. — 286 тыс. что дало возможность по уровню продаж стать восьмой из двухсот наиболее продаваемых марок.

В классе автомобилей, который представляет *Saturn*, было продано больше лишь автомобилей *Ford Escort*. Кроме того, объемы продаж были бы значительно выше при отсутствии факторов, сдерживавших объемы производства. В указанный период компания *Saturn* часто испытывала нехватку продукции.

То, что компания *Saturn* продавала значительно больше машин в расчете на одного дилера, чем его конкуренты (у *Saturn* в 1994 г. было 335 дилеров, в то время как *Honda* имела около 800, *Toyota* — 1000, а *Ford* и *Chevrolet* — и того больше), может служить доказательством того, что *Saturn* стал ведущим брендом на региональных и местных рынках.

Другим важным показателем силы бренда *Saturn* является тот факт, что с преискурпнтной ценой, сравнимой с ценами конкурентов, компания успешно миновала процедуры уторговывания (окончательного установления) цены, заключения ценовых сделок, установления ценовых скидок и возврата денег клиентам, что является невероятным достижением в наше время. Чтобы оценить это достижение, следует более подробно осветить данную проблему. В действительности все отрасли, начиная от самолетостроения и заканчивая выпуском компьютеров, пеленок, кормов для домашних животных, обслуживанием в отелях, включая даже сильные бренды с малым количеством конкурентов (например, *Coke* и *Pepsi*), не смогли избежать прессинга ценовых изменений, связанных с ценовым стимулированием и сделками. Автомобильная отрасль долго страдала от распространенного повсюду метода заключения ценовых сделок, обращавшего преимущественное внимание на цену как фактор уторговывания. В 1992 г., например, более 60% продаж *Ford Taurus* осуществлялось с ценовыми скидками при уплате наличными или сопровождалось большими скидками при розничной продаже автомобилей крупными партиями. За несколько лет до этого мало кто мог предполагать, что ведущая автомобильная марка страны способна отойти от этой ценовой практики, являясь при этом не европейской и даже не престижной маркой автомобилей, как *Lexus*, *BMW*, *Acura* или *Lincoln Cadillac*, а малолитражным автомобилем компании *General Motors*.

Другим доказательством сильной позиции бренда *Saturn* в области цен и получения прибыли является отношение к ней дилеров. В двух проводимых исследованиях было отмечено, что марка *Saturn* была одной из двух наиболее ценных франшиз в отрасли, занимая вторую позицию после *Lexus* [5]. Такого одобрения бренда со стороны дилеров не последовало бы в случае, если бы прибыли *Saturn* не превысили средних по отрасли.

Как говорилось в первой главе книги «Управление капиталом бренда», существуют четыре важнейших аспекта марочного капитала: воспринимаемое качество, лояльность к бренду, осведомленность о бренде и ассоциации, связанные с брендом. В следующих разделах перечисленные аспекты капитала бренда будут рассмотрены применительно к *Saturn*.

Воспринимаемое качество

Воспринимаемое качество отражается индексами (показателями) *J. D. Power*, которые измеряют реакцию потребителей на покупку новой автомашины. В 1992 г. марка *Saturn* занимала четвертое место (после *Lexus*, *Infinity* и *Cadillac*) по показателю удовлетворенности продажами (*J. D. Power Sales Satisfaction Index – SSI*), измеряющему отношение клиентов к продавцам, деятельность по поставкам и исходное качество продукции. Кроме того, в 1992 г. *Saturn* оказался третьим по показателю удовлетворенности клиента (*J. D. Power Customer Satisfaction Index – CSI*), отражающему качество продукции и уровень обслуживания дилером по завершении первого года эксплуатации автомобиля. Две марки, *Lexus* и *Infinity*, которые в 1992 г. обошли по этому показателю *Saturn*, имели по сравнению с ним значительно более высокие преysкурантные цены [6]. Заслуживает внимание то обстоятельство, что качество автомобиля *Saturn* по двум названным показателям *J. D. Power* было подтверждено в 1993, 1994 и 1995 гг., и фактически в 1994 г. *Saturn* по показателю *SSI* передвинулся на третью позицию, и, что замечательно, уже на первое место в 1995 г.

Другой показатель воспринимаемого качества используется на рынке дилеров. В 1993 г. предлагаемая розничная цена *Saturn* выпуска 1991 г. была в среднем на 5% выше первоначальной преysкурантной цены, в то время как цена *Honda Civic* – в среднем на 5% ниже цены, первоначально указанной в прайс-листе. Цены для дилеров моделей *Toyota* и *Nissan* выпуска 1991 г. упали еще ниже [7].

Исследования рынка показали, что марка *Saturn* хорошо воспринимается покупателями автомобилей. Когда модели *Saturn* не исполнилось еще и года, посетители автосалонов, не имея возможности ознакомиться с ее преysкурантной ценой, предполагали, что она должна быть на \$3–5 тыс. выше [8]. Сам автомобиль воплощает в себе высокое качество.

Лояльность к бренду

Опрос клиентов, проводившийся на дому, дал возможность непосредственно измерить их лояльность к бренду. В 1994 г. 87% покупателей автомобилей *Saturn* сказали, что они, несомненно, порекомендовали бы эту марку своим знакомым; был достигнут процентный уровень, который после первого года присутствия марки на рынке постоянно превышал планку в 80% [9]. Показатели CSI и SSI отражают как лояльность к бренду, так и его воспринимаемое качество.

Ряд примеров свидетельствует, что некоторые владельцы *Saturn* испытывают сильную привязанность к своим автомобилям. Когда один дилер вывесил на стене салона фотографии покупателей, сделанные с помощью *Polaroid*, то клиенты, купившие *Saturn* до того, как произошла съемка, настояли на том, чтобы и их фотографии были прикреплены к стенду вместе с другими снимками. Одна семейная пара сыграла свадьбу в автомобиле *Saturn*. Некоторые владельцы *Saturn* выразили желание представлять свои модели на автомобильных выставках. Существуют так называемые кружки любителей *Saturn* (*Saturn groups*) компьютерной сети *Prodigy*. Эти истории заставляют вспомнить о феномене 1960-х гг. — марке *Volkswagen Beetle*.

Осведомленность о бренде

В создании осведомленности о бренде компания *Saturn* достигла больших успехов. Так, через несколько месяцев после запуска модели на рынок распознавание бренда среди целевого сегмента покупателей выросло с 1 до 40%, через год достигло 79% и на четвертый год поднялось приблизительно до уровня 100%. Уровень спонтанной вспоминаемости марки *Saturn* к концу 1992 г. достиг 14% (вслед за марками *Dodge* и *Pontiac*, но опережая марки *Mazda*, *Mitsubishi* и *Geo*) и в 1994 г. поднялся до 17%, фактически достигнув по этому показателю уровня осведомленности о марках приоритетных конкурентов, поддерживаемых с помощью рекламы десятилетиями.

Ассоциации с брендом

По показателю «ассоциации с брендом» у *Saturn* еще более впечатляющие успехи. После первого года запуска модели доля ее целевого сегмента (тех, кто намерен купить небольшой по размерам малолитражный автомобиль) с учетом пяти ключевых ассоциаций достигла уровня от 30 до 40%, а с середины 1993 г. *Saturn* опередил все японские марки автомобилей по ассоциативному критерию «дружеское отношение к клиенту».

К началу 1995 г. процент респондентов, согласившихся с тем, что *Saturn* заботится о своих клиентах и проявляет к ним дружеское отношение, превысил 60% и был в среднем в 2 раза выше, чем у шести конкурентов в этом классе автомобилей (таких, как *Honda Civic*). *Saturn* усилил свои позиции, пригласив на работу первоклассных дилеров. Он стал для многих любимой компанией, которая выпускает безопасные автомобили, предлагает выгодную покупку и проявляет заботу о клиентах

Следовательно, приведенные показатели и динамика развития компании *Saturn* свидетельствуют о том, что она добилась успеха в создании сильного бренда в течение двух первых и последующих лет пребывания на рынке. Следует также отметить, что производство автомобилей *Saturn* не было прибыльным в течение первых двух лет и позже обеспечивало лишь скромные прибыли. Можно оспаривать положение о том, что показатели, приведенные выше (связанные с ассоциациями вокруг бренда. — Прим. ред.), отражают силу бренда лучше, чем показатель прибыльности, на который влияют такие факторы, как дизайн моделей, структура производства и загрузка производственных мощностей. В частности, расширение производственных мощностей компании *Saturn* и развертывание ее ассортимента могли значительно увеличить прибыльность (более подробно об этом будет рассказано далее).

Как компания *Saturn* создавала бренд

Как автомобиль *Saturn* стал сильным брендом в течение нескольких лет? Что представляли собой ключевые решения, установки и программы? Ниже вы найдете описание семи областей стратегии, внесших свой вклад в создание бренда *Saturn*. Задача состоит не только в описании того, что было сделано, важно объяснить, почему использовались эти стратегии и каким образом с их помощью намеривались обеспечить создание бренда? Безусловно, несмотря на то, что некоторые элементы стратегии могут оказаться решающими, скорее, именно интегральный эффект (синергия) всей программы, а не отдельное эффективное мероприятие в рамках этой стратегии, привел к успеху.

Миссия: товар мирового класса

С самого начала основной концепцией компании *Saturn* было создание малолитражного автомобиля мирового класса, который мог бы конкурировать или даже превосходить по качеству импортируемые из Японии

марки автомобилей — *Honda Civic* и *Toyota Corolla*. Автомобиль должен обладать таким уровнем надежности, безопасности, дизайном и совокупными достоинствами, которых люди ожидают от первоклассных импортных машин, но оставаться при этом конкурентоспособным с точки зрения цены. Этот императив качества был одним из определяющих показателей корпоративной культуры *Saturn* и идентификации бренда.

Распространено мнение, что бренды могут создаваться одной только рекламой, без самого товара или услуги, которые несут в себе качество и ценность. Короче говоря, имидж бренда представляется «проблемой» рекламы. В действительности же именно товар выступает реальной основой создания имиджа бренда. К сегодняшнему дню модель *Edsel* 1950-х гг. должна была бы стать символом качества, если бы в первый год выпуска достигла его высокого уровня. Интересная реклама *Edsel* и мероприятия маркетинга были неэффективны из-за низкого качества представленной модели. Марка *Rabbit* компании *Volkswagen* в середине 1970-х гг., похоже, могла бы иметь такой же успех, как и *Beetle* в 1960-х гг., если бы не было механических неполадок, которые преследовали эту модель автомобиля в течение двух первых лет. Данные проблемы предопределили исход попытки использовать рекламу и символ «кролик», чтобы повторить успех *Beetle* (с ее «жуком»). На самом деле, эти мероприятия не увенчались для компании *Volkswagen* успехом.

Компания *Saturn* не повторила ошибку *Edsel* или *Rabbit*; ее товар с самого начала обладал высоким качеством. Обзоры в отраслевых журналах приводили объективные оценки, свидетельствовавшие о хорошо продуманной конструкции и качестве изготовления автомобиля. Они подтверждали, что отклики покупателей имели под собой реальную основу. В 1991 г. *Saturn* был назван журналом *Road and Truck* «открытием года», а в 1992 г. модель *Saturn SL* была объявлена «Лучшим предложением года» среди малолитражных автомашин в данном ценовом диапазоне.

Одним из наглядных примеров, демонстрирующих стремление компании *Saturn* к высокому качеству своей продукции, явилось предоставление гарантии возврата стоимости покупки. В течение первых 30 дней или при пробеге в 1500 миль (в зависимости от того, что наступит быстрее) покупатель мог вернуть свой автомобиль с возмещением его полной стоимости или произвести замену автомашины. Гарантия не только помогает покупателю принять решение о покупке, но также (ввиду возможных значительных денежных потерь при низком качестве) заставляет работников компании поддерживать необходимый уровень качества.

Продуманные акции по возврату покупок предоставили Saturn многочисленные возможности продемонстрировать культуру качества своей продукции. Когда при выяснении причин возврата было выявлено, что неисправная система охлаждения могла привести к не подлежащим ремонту повреждениям, 1836 машин с таким дефектом были изъяты из продажи. Реагируя на возврат одного из автомобилей, в котором были обнаружены неисправности, инженер компании Saturn лично доставил сиденье покупателю, проживавшему в одном из отдаленных мест штата Аляска.

Отзыв неисправных автомобилей в 1993 г.

В июне 1993 г. компания Saturn посчитала необходимым вернуть все 350 тыс. автомобилей, выпущенных в конце марта 1993 г, с тем чтобы убедиться в правильности заземления провода в них. В результате созданное негативное публичности было постепенно вытеснено более позитивными сообщениями. Почему? Во-первых, мероприятия по возврату автомобилей осуществлялись в добровольном порядке, а не под давлением государства. Во-вторых, им управляли выборочно за две недели были отремонтированы 50% автомобилей, возможно потому, что продавцы имели связи со своими покупателями автомобилей (для сравнения, отзыв автомобилей одного из конкурентов, санкционированный государством, по завершении 12 месяцев составил только 33%). В-третьих, операторы розничной торговли управляли ситуацией, создавая благоприятную атмосферу. Так, один из дилеров заказал для клиентов автобус на бейсбольную игру; когда автобус вернулся, машины были отремонтированы и помыты. Другой потчевал клиентов барбекю, пока чинились автомобили. Третий предложил билеты в театр.

В целом продуктивные отношения с клиентами в Saturn влияли на процесс отзыва автомобилей. Проверочные обследования показали, что имидж Saturn с точки зрения заботы о клиентах не пострадал и даже был улучшен благодаря хорошим дилерам.

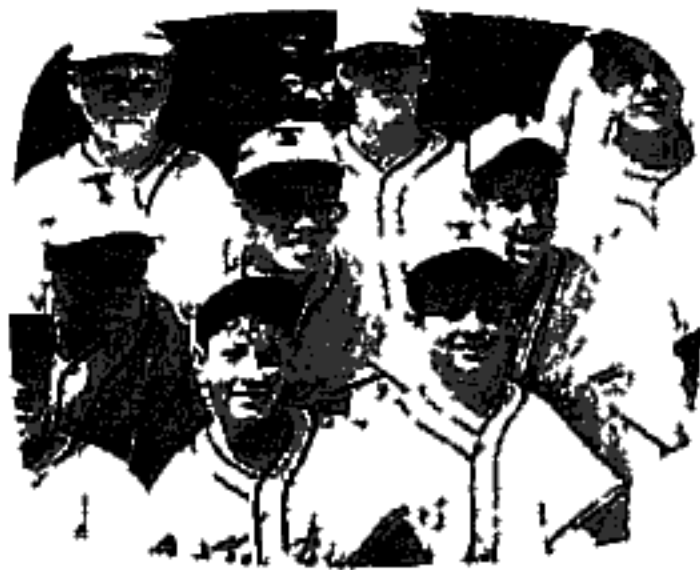
Командный подход: «другой тип компании»

Базовая идея заключалась в том, что малолитражный автомобиль мирового класса и система ценностей, ориентированная на качество, не могли быть созданы в рамках существующего подразделения *General Motors*. Поэтому было принято решение по созданию новой компании, руководству которой были предоставлены неограниченные полномочия по производству автомобилей и формированию структуры организации, не зависящей от ограничивающих свободу деятельности контрактов с UAW (профсоюзом работников автомобильной промышленности США. — Прим. ред.) и от исторически противоречивых отношений между работниками и управляющими *General Motors*. Новая компания должна была быть свободной как от ограничений, порожденных номенклатурой

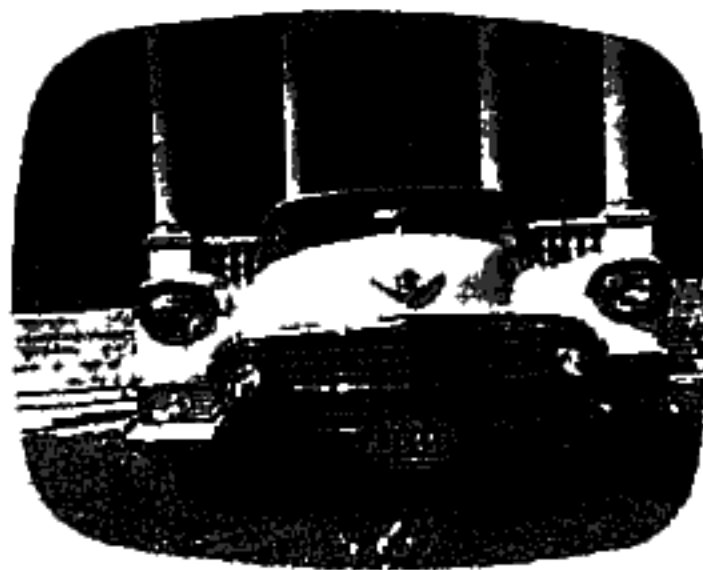
марок GM, так и от постороннего вмешательства, сдерживающего развитие существующего метода ведения бизнеса. Люди, приходящие в компанию *Saturn*, прекращали связи с бывшим подразделением GM и нередко переезжали в Спринг Хилл (Spring Hill), штат Теннесси, где «на голое место» были построены новые производственные цеха. Эта новая организация должна была не только производить товар, но также решать более широкие задачи по созданию бренда и донесению информации об его идентичности. Пилотная реклама *Saturn*, показанная на рис. 2-1, иллюстрирует, какие обязательства брали на себя первопроходцы, принимая решение о поступлении на работу.

Группа из 99 человек, включавшая рабочих и управленцев *General Motors*, почтительно называемая сегодня «клубом 99», была озадачена вопросом о том, какой тип организации требуется внедрить. В поисках наиболее эффективно работающей модели члены этой рабочей группы посетили более 60 передовых компаний. В результате для конструирования и производства автомобилей *Saturn* был выбран командно-партнерский тип организации (организация построена таким образом, что все входящие в нее команды и рабочие группы выступают как равноправные партнеры и работают как единый слаженный коллектив. — *Прим. ред.*), не имеющий ничего общего с организацией работы в *General Motors*. Эта концепция партнерства была безоговорочно распространена во всех сферах бизнеса — от производства автомобилей до маркетинга, а также среди дилеров, поставщиков и рекламных агентств.

Теперь на предприятии работают межфункциональные команды, которые организуют деятельность *Saturn* так, чтобы стимулировать изменения, поддерживать стандарты и обеспечивать базовую организационную структуру. Ориентация на создание фокус-команд пронизывает всю организацию и показывает, что компания делегирует управленческие полномочия этим командам. Данный подход не имеет ничего общего с поддержанием партнерских отношений между *UAW* и *GM*. Обширные мероприятия по тренингу (5% от всего рабочего времени) включают в себя большую долю упражнений по созданию команды. Постановка задач и система поощрения ориентированы на результаты деятельности межфункциональных команд и организации в целом. Например, занятые в производстве получают 20% своего дохода в зависимости от конечных результатов производственной деятельности предприятия. Эта ориентация на командную организацию является одной из предпосылок существования «компании другого типа», которую представляет *Saturn*.



EFX. MUSIC UNDER THROUGHOUT
NARRATOR: There was Barney, Billy,
Scooter, and me



We grew up on the corner of
Jefferson and Palmer And if you
lived there then, you lived, breathed,
swore at, and by, cars



The more buck toothed and hole
riddled the better. We grew up some.
Went away. But we came back to
build Mustangs, Corvettes, and GTO's.
Among other things.



It was the '80s And of all the things
we could be thinking about, we still
mostly just thought about cars

Рис. 2-1. Первая реклама компании *Saturn* —
«Поездка домой»



Life was good Work was good But then, the oil dried up

And it seemed like overnight somethin' happened to the way people thought about cars It got frustrating



Then I decided to go to work for a company called Saturn, and build cars again But in a brand new way

There were some things I knew I'd miss . But there were certain things I wanted to remember.
EFX MUSIC OUT

Рис. 2-1. Первая реклама компании *Saturn* — «Поездка домой» (продолжение)
Опубликовано с разрешения компании *Saturn*

Создавать восприятие, продавая компанию, а не автомобиль

Произвести автомобиль мирового класса недостаточно для создания сильного бренда. Восприятия потребителей субъективны, они не отражают реальность автоматически. *Audi*, например, обнаружила, что потратить \$1 млрд на улучшение автомобиля недостаточно для привлечения покупателей, скептически относящихся к этой модели. *Volkswagen Rabbit* опоздал на один-два года, чтобы получить оценку качественного автомобиля. Восприятие его, как низкокачественного автомобиля, было вызвано тем, что на более раннем этапе существовали проблемы, связанные с его качеством.

Как убедить покупателей в том, что компания *Saturn* создала первоклассный автомобиль? Очевидные тактические действия, нередко применяемые изготовителями автомашин, сводятся к тому, чтобы сообщить аудитории о достоинствах автомобиля, используя при этом фразы типа «неустанное стремление к совершенству» или «как хорошо все отлажено под крышей кузова, так хорошо — и под крышкой капота». Сообщение обыгрывало бы специфические свойства автомобиля, включая безопасность, превосходный дизайн и отделку, экономию горючего, ускорение при разгоне, комфорт, распознавание дороги, гарантии, быстрое управление и т. д. При неоспоримых доказательствах внимание было бы сконцентрировано непосредственно на самом автомобиле. Конечно, компании *Saturn* для привлечения покупателей можно было бы (по мере необходимости) использовать многие из перечисленных атрибутов позиционирования.

Рациональный, ориентированный на характеристики товара подход, скорее всего, не сработал бы, в частности из-за того, что многие его уже использовали. В течение десятилетия девиз *Ford* был таким: «Качество — самое важное в работе». Автомобиль *Buick* был «символом качества». *Honda* претендовала на то, чтобы ей был присвоен индекс *J. D. Power*. В течение почти пяти лет Ли Якокка (Lee Iacocca), бывший председатель совета директоров *Chrysler Corporation*, говорил, что модели *Chrysler* были такими же хорошими, как и японские. Реклама *Saturn*, использовавшая аналогичные лозунги, выглядела бы как и реклама десятка других автомобильных брендов, и поэтому осталась бы незамеченной. Кроме того, акцентирование внимания на свойствах товара при условии схожести рекламных заявлений о качестве привело бы к тому, что в центре внимания оказалась бы цена.

Было принято решение «продавать» скорее компанию (ее ценности и культурные традиции, ее работников и клиентов), нежели сам автомобиль. В пилотной рекламе работники компании *Saturn* представлялись людьми, наделенными индивидуальными чертами и эмоциональной заряженностью на реализацию установок, связанных как с улучшением качества автомобиля, так и с работой в функциональных командах. Реклама на рис. 2-1, например, представляет рабочих, рассказывающих о том, что значил для них автомобиль в детстве. В другой рекламе сообщается о риске переезда на новое место и начале работы в новой компании; в третьей, показанной на рис. 2-2, изображены рабочие, испытывающие гордость при виде того, как сходит с конвейера первый автомобиль.

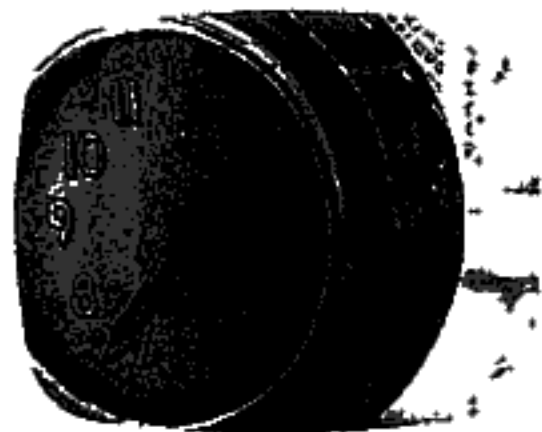
Реклама в прессе, рассказывающая историю об одном из технических специалистов, который работает в компании *Saturn*, начиналась с изображения фермерского домика в Спринг Хилл туманным утром и заголовок: «Я помню, как стоял здесь, на краю земли, не видя вокруг ни одного признака того, что здесь будет автомобилестроительный завод и думал: «Какого черта я здесь делаю?»» На втором году реклама сместила акцент на клиентов и их приобретенный опыт пользования автомобилем и встречи с дилерами *Saturn*. Это опять же отход от рекламы, нацеленной на товар. В 1995 г., когда компания *Saturn* поведала историю о смене дизайна автомобиля, она вновь взглянула на проблему глазами работников и всех тех, кто имел отношение к *Saturn*.

В первых рекламных сообщениях потенциальным покупателям автомобилей внушалась мысль, что работники компании *Saturn* не могли бы проектировать, создавать или продавать что-либо, кроме первоклассных автомобилей, хотя бы потому, что они не могут без этого жить. Доверие к этим рекламным объявлениям несомненно пробудило спрос на автомобили *Saturn*. Напротив, основной проблемой большинства ориентированных на товар рекламных объявлений является подрыв доверия, порожденный противоречащими друг другу, не претендующими на беспристрастность рекламными сообщениями. Суждение о том, что некоторые рекламные объявления неправдивы или преувеличивают достоинства товара, бросает тень на всю рекламу. *Saturn* выбрал совершенно отличный от других рекламный подход, что помогло ему пробиться к покупателю через плотную завесу рекламных объявлений об автомобилях.

Визуальный образ, создаваемый предприятием в Спринг Хилл, помог поддержать целостную концепцию нового типа американской компании. Поскольку новое предприятие располагалось в центре штата,



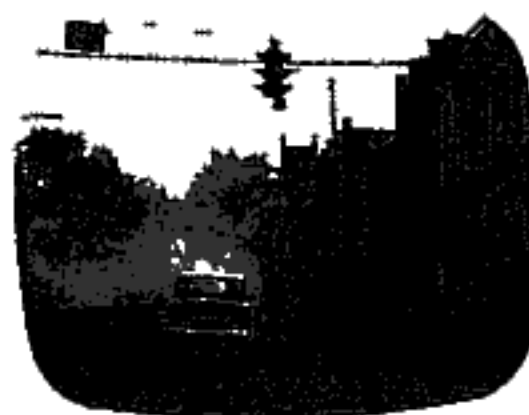
EFX MUSIC UP & UNDER
THROUGHOUT
EFX: (TV SET) 78 degrees today. In
other news, the first Saturn car will be
rolling off the line in Spring Hill.



NARRATOR. It used to be, I saw the
product that I was making, but that was
just one part of a thousand parts that
went into the makeup of a car



"It's gonna be some day, I guess" There
was no way I would ever see the cars
that it went into. The way things were
done, I wasn't involved.



No one would ever ask me what I
thought. Then I heard about Saturn
building a whole new car plant to build
a new car. And they figured out a new
way of running things too.

Рис. 2-2. Реклама компании Saturn —
«Запуск проекта Saturn»



No one else in the world had done all this not that I know of, not since the Model T anyway Raw material comes in the back door and a car comes out at the other end



Seems to me, that when you see where your part fits into the big picture, it means a lot more It's my perception anyway



Now we got people watching us, some are for us, some against



But I'll tell you, when I go to the end of this building and I see that car sitting there, I'm gonna feel alright



Gonna be a great feelin' to know that I was a small part of history
EFX MUSIC OUT

Рис. 2-2. Реклама компании *Saturn* — «Запуск проекта *Saturn*»
(продолжение)

Опубликовано с разрешения компании *Saturn*

не ассоциируемого с автомобилестроением, то оно имело возможность начать с нуля и «делать вещи правильно». Выражение «на краю земли», которое использовалось в первых печатных объявлениях *Saturn*, породило ассоциации с плотком чистого воздуха. С работниками также связывались сильные ассоциации: «Подумайте о марке *Pontiac*, и в вашем сознании сразу возникает образ автомобиля; подумайте о *Saturn*, и вам, вероятно, представится кто-то из людей».

Необходимо отметить, что были приняты два важных решения относительно марочных названий. Во-первых, *Saturn* дистанцировался от *General Motors*. Проведенные исследования показали, что использование названия *General Motors* привело бы к значительно более низкому уровню восприятия качества и доверия, в то время как название бренда, намекающего на свое японское происхождение (к примеру, *Sony*), напротив, было бы полезным. Кроме того, целостная концепция бренда *Saturn* требовала нетрадиционных подходов как в создании организации, так и в конструировании автомобиля. Осуществление деятельности под маркой *General Motors* разрушило бы целостность концепции.

Во-вторых, трудно было выбрать подходящие названия для моделей *Saturn* (подобно наименованиям моделей *Honda Civic*, *Prelude*, *Accord*). Акцент должен был быть смещен на то, что *Saturn* является названием как компании, так и продукции. Модель может стать полезным суббрендом, если она резко отличается по своим характеристикам от остальной части продукции под данным марочным названием (суббренды *Mazda Miata* или *Ford Taurus*). Однако изучение моделей может отвлечь наше внимание от основной темы исследования.

Создание системы взаимоотношений между брендом *Saturn* и клиентами

Большинство брендов, особенно автомобильных, при разработке ориентировано на такие отличительные характеристики автомобиля, как безопасность, экономичность, легкость в управлении и комфорт. Такие стратегии позиционирования часто легко скопировать или превзойти, и поэтому они слабы для формирования чувства лояльности к бренду. Сильные бренды, как правило, отходят от позиционирования отличительных свойств товара и строятся на идентичности, основанной на «личности» бренда и системе взаимоотношений «бренд-клиент». Например, важной частью идентичности бренда *Saturn* является ее обязательство относиться к клиенту по-дружески и с уважением.

Успешно реализованная марочная идентичность, основанная на «личности» бренда и системе взаимоотношений с клиентами, позволяет создать интенсивную, продолжительную во времени лояльность к бренду.

Наряду с ориентацией на качество и на функциональную деятельность компании как единой команды, методы работы *Saturn* с клиентами являются определяющим признаком корпоративной культуры и основополагающей предпосылкой многих ее характеристик. Стиль работы продавцов с клиентами определяется, например, концепцией взаимоотношений «бренд—клиент». Торговаться по поводу изменения цен и «играть в переговоры» — несовместимо с концепцией взаимоотношений между брендом *Saturn* и клиентами. Кажется невероятным, что лишь по истечении почти 50 лет после того, как стала использоваться маркетинговая концепция, обращение к клиенту с уважением и как к другу стало открытием в автомобильной промышленности. Но так было на самом деле.

Чтобы понять природу взаимоотношений бренда и клиента, полезно использовать сравнение бренда с человеком, который имеет собственную индивидуальность и персональные связи с клиентами. Например, бренд *Volvo*, если его наделить чертами человека, мог бы восприниматься как заслуживающий доверие и надежный (с европейским акцентом), но несколько тяжеловесный и лишенный чувства юмора тип. Отношение клиента к бренду могло бы быть охарактеризовано чувствами безопасности и комфорта. В полную противоположность этому, *Mercedes* мог бы восприниматься как человек элегантный, удачливый, возможно, немножко чванливый и надменный. Тогда отношение клиента к бренду могло бы основываться на стремлении клиента принадлежать к референтной группе обладателей *Mercedes*.

Saturn мог быть персонифицирован как молодой (в душе), искренний, честный, дружелюбный и приземленный, заботящийся о других (независимо от того, являются они клиентами, потенциальными или реальными пользователями) и относящийся к ним с уважением и по-дружески. Этот человек должен быть также компетентным и надежным, тем, кого вы уважаете и кому доверяете. Руководитель команды инженеров *Saturn* говорит о своей компании как о человеке, который «внимателен к другим и дружелюбен» и «не позволит себе унижить и затмить вас» [10].

Персонифицированный *Saturn* не должен иметь иностранного акцента и не должен говорить с вами снисходительно (как мог бы, к примеру, говорить персонифицированный *Volkswagen*, который думает, что вы не

Организация «домашнего слета» компанией Saturn

В конце июня 1994 г примерно 44 тыс владельцев автомобилей Saturn были приглашены на слет на завод компании Saturn в Спринг Хилл штат Теннесси (рис 2-3) За основу модели проведения слета был взят фестиваль спонсированный компанией Harley Davidson и привлекувший в Милуоки более 100 тыс владельцев мотоциклов Harley Подобно сценарию фестиваля Harley Davidson многие владельцы автомобиля Saturn передвигались в Спринг Хилл организованной автоколонной при поддержке местных дилеров компании Saturn Кроме того, более 100 тыс других владельцев автомобилей Saturn ездил на пикники и участвовали в вечеринках, организованных местными автомобильными дилерами

Участники «семенного слета» в Спринг Хилл всячески развлекались Шесть сцен были предоставлены исполнителям ритм энд блюза церковной музыки и кантри (с участием Вайноны Джуд (Wyonna Judd)) выступали также мимы, клоуны и фокусники Развлекательные мероприятия включали танцы, барбекю, встречи со знаменитостями (например, с олимпийским чемпионом конькобежцем Даном Янсом) и нанесение смываемой татуировки (в духе традиций Harley Davidson) в виде логотипа Saturn Главным мероприятием стало посещение завода На самом деле весь комплекс мероприятий «домашнего слета» был во многом предопределен многочисленными просьбами владельцев автомобилей марки Saturn посетить завод в Спринг Хилле

Проведение слета усилило харизму компании Saturn Главное внимание уделялось Спринг Хиллу, заводу и людям Около 2900 сотрудников компании выразили добровольное желание принять участие в организации этих мероприятий

понимаете концепции *Fahrtvergnügen*.) Концепция персонификации Saturn помогает придать отношению клиента к бренду больше глубины и рельефности.

Согласно мнению продавцов Saturn, другой аспект взаимоотношений между клиентами и маркой фирмы — это чувство гордости клиента за Saturn как за американский автомобиль, который «побил» японские фирмы, играя по их правилам, за служащих, за их самоотдачу и достижения в работе и за самих себя, покупающих отечественную автомашину Это отличается от той ситуации, в которой оказываются покупатели новых автомобилей, испытывающие гордость в основном от характеристик товара Покупка и пользование моделью Saturn связаны не столько с получением клиентом удовольствия от функциональных характеристик автомобиля, сколько с возможностью выразить собственные ценности и индивидуальность Причины гордости — создание предприятия в Спринг Хилл (штат Теннесси) и стойкая приверженность американцев марке Saturn По иронии судьбы Saturn никогда не перенимал у других слоганы, подобные тем, которые использовали Chevrolet («Биение сердца

Америки») или *Oldsmobile Aurora* («Американская мечта») Если бы у *Saturn* был подобный лозунг, чувство гордости за нее было бы не столь сильным, так как она имела бы меньше шансов быть замеченной и найти своих покупателей

Saturn имеет много общего с другими сильными брендами (такими как *Apple*, *Harley Davidson* и *VW Beetle*), которые установили интенсивные и тесные связи с клиентами. Каждый из них подчиняется более сильному конкуренту, имеет сильную группу пользователей, обладающую собственными отличительными признаками, у каждого из них есть покупатели, которые стимулируют других к приобретению данной продукции

Стратегия розничных продаж

Организация розничных продаж продвигает и обеспечивает как корпоративную культуру компании *Saturn*, так и идентичность бренда. В частности, розничные продавцы проводят совершенно отличную от других практику покупок, что обуславливается характером взаимоотношений бренда *Saturn* с клиентами. Они также вовлекают покупателей в различного рода деятельность, которая указывает на то, что компания *Saturn* заинтересована в гораздо большем, чем просто продать автомобиль.

Обычно покупатели автомобилей подвергаются сильному прессингу со стороны дилеров, как только они переступают порог автосалона, и им немедленно настойчиво предлагается попробовать поводить автомобиль и затем его приобрести. Классический стиль поведения продавцов выражается в следующем подходе: «Купите ли вы этот автомобиль, если я предложу его вам за X долларов?» Опыт работы фокус-групп, команд, сформированных из дилеров, и простая логика подсказали компании *Saturn*, что клиенты не одобряют такой подход.

Поэтому компания выбрала для себя совершенно другой способ продаж. Когда клиент входит в смотровой зал розничного продавца (но не дилера), на него не оказывается давление, заинтересованного в получении комиссионного вознаграждения. Скорее, сидящий на окладе «консультант по продажам» попытается выяснить, есть ли у занятого поиском клиента какие-либо вопросы. Кроме того, консультант обучен не только отвечать на вопросы, но и объяснять подробно принципы устройства машины и систему ценностей компании, равно как

Приказ, Рекламное объявление компании Saturn —
«Компьютерная»



They came from Alaska and North Dakota.

“Homecoming”



From California and even farther West.



This summer we invited everyone who owns a Saturn to Tennessee. The place where their car was born.



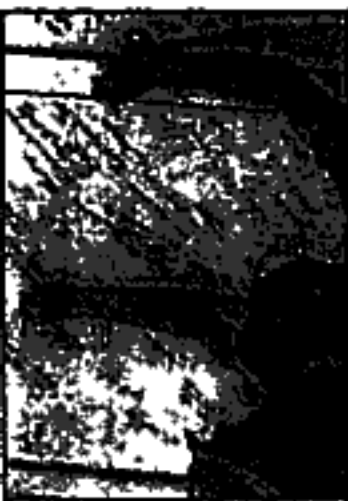
We called it The Saturn Homecoming.



People could see where their cars had been built.



Spend some time with the men and women who built them.



Where the new idea for a car company had taken shape. Thank them for believing we could do it.



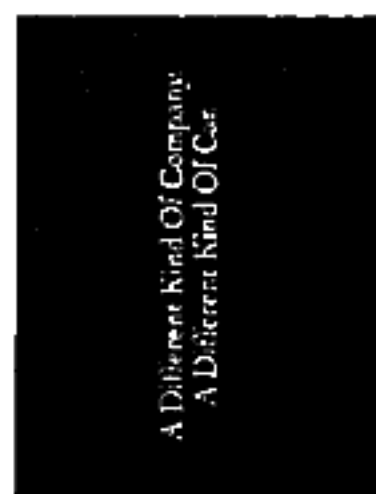
44,000 people gave up their usual summer vacations to spend them with us.



Pretty good turn out for our first big party.



Of course, not everything went exactly as we had planned. But, we were all in it together, the way we had always been.



A Different Kind Of Company.
A Different Kind Of Car.



Reprinted with permission of Saturn.

Рис. 2-3. Рекламное объявление компании Saturn — «Домашние слеты» (продолжение)
Опубликовано с разрешения компании Saturn

и указывать на отличительные особенности автомобиля. Самое важное, что исключается ненавистный всем процесс ценового уторговывания; розничная цена делает возможным получение приличной, но не чрезмерно высокой надбавки (около \$1400). Клиент покупает либо не покупает — это его личное дело.

Ключевым моментом разработки механизма, делающего нецелесообразными «накрутки» магазинов, стало создание розничной сети и деление рынка по территориальному принципу. В первые годы работы члены команды дилеров отмечали, что их конкуренты используют любые стимулы для снижения цены. Их блестящее предложение заключалось в привлечении как можно меньшего числа дилеров и открытии как можно большего количества розничных магазинов в рамках одной «рыночной зоны». Таким образом ценовая конкуренция между соседствующими на одной территории дилерами, приводящая к низким прибылям, была почти устранена. Розничная сеть и концепция «рыночных зон» — одно из наиболее серьезных достижений *Saturn* — сделали невозможным для конкурентов, сдерживаемых дилерскими договоренностями, копирование системы сбыта *Saturn*.

Помимо концепции «рыночных зон», предложенная компанией *Saturn* система торговли (без прессинга, но с помощью получающих жалование консультантов по продажам) основана на концепции корпоративной культуры организации. Ее ключевые компоненты подразумевают использование группы торговых консультантов, нанимаемых вне сфер автомобильной промышленности, систему стимулирования, основанную преимущественно на коллективных результатах работы, культуру, делающую упор на уважительное и дружелюбное обращение к клиентам, а также структурные связи с остальными подразделениями организации.

В отличие от *Saturn*, в компаниях *Ford*, *Chevrolet* и *Toyota* целые организации думают лишь о том, как протолкнуть автомобили через сбытовую сеть. Мероприятия этих фирм по копированию системы сбыта *Saturn* без реинжиниринга всей организации, вероятнее всего, не дадут результата. Осуществление перемен в организации — это наиболее трудный процесс.

Nordstrom является примером компании, которая «встряхнула» организацию розничных продаж на основных рынках. Элитные универмаги попытались ответить на эту инициативу, копируя в своей работе

Розничные продавцы Saturn как создатели бренда

Розничные продавцы Saturn сыграли ключевую роль в поддержке идентичности этого бренда. Они не только применили практику розничных продаж, обеспечивающую более расслабленное, комфортное ощущение, чем ассоциируемое с покупкой автомобиля напряженное, «прессинговое» и пугливое состояние, но и наглядно продемонстрировали тот факт, что бренд Saturn — это нечто большее, чем производство и продажа автомобилей.

Розничные продавцы Saturn вовлечены в многочисленные мероприятия, направленные на увеличение привязанности клиентов к марке. Ежедневно проводимые специальные акции, такие как совместная встреча за барбекю и мороженым, коллективные за городные прогулки, являются нормой для продавцов Saturn. Так, одним из них для одиноких служащих компании Saturn было организовано «Общество холосвяков». Для тех, кто не имел возможности попасть в Спринг Хилл на ежегодно проводимый общенациональный слет (см. описание слета владельцев автомобиля Saturn), розничные продавцы устраивали «местные» слеты. В Детройте одним из торговцев был открыт клуб автомобилистов, насчитывающих 100 тыс. миль на автомобиле Saturn. Каждый автомобилист, чья модель Saturn имела пробег не меньше 100 тыс. миль, мог стать членом этого клуба и получить пакет «аксессуаров Saturn» и официальный сертификат, подтверждающий его членство в клубе.

Розничные продавцы компании Saturn необычайно активны в оказании помощи местным благотворительным учреждениям отчасти потому, что благотворительная деятельность органично совпадает с тем, как Saturn думает о своих клиентах и осуществляет розничную продажу. Некоторые из этих проектов особенно впечатляют из-за своих масштабов или продолжительности действия.

Например, 12 розничных продавцов в Нью-Йорке построили 12 огромных детских игровых площадок Saturn «Детское королевство», на каждой из которых могут одновременно играть до 150 детей. Сооружение каждой из площадок обошлось примерно в \$35 тыс. и привлекло много добровольцев. Эта акция была прорекламирована директором нью-йоркских парков и рекреации, губернатором штата Нью-Джерси и другими лицами в качестве одного из лучших примеров установления партнерских взаимоотношений между бизнесом и общественным сектором.

Дилер компании Saturn из Колумбуса наладил с дирекцией местного зоопарка постоянные связи, позволяющие ежегодно устраивать на территории зоопарка вечеринки владельцев автомобилей Saturn — «День компании Saturn в зоопарке» (собирающий приблизительно 5 тыс. человек), сафари Saturn, приобщающее к зоопарку около 30 тыс. детей, спонсорство различных событий в зоопарке и использование животных зоопарка в рекламе и непосредственно на местах продажи (например, живые тигры находились даже в смотровом зале).

«стиль Nordstrom». Однако эти попытки были в значительной степени безуспешны, потому что элементы системы их организации — особенно это касалось продавцов, использовавших иной стиль работы с клиентами, — просто не были способны к адаптации. Конкуренты компании Saturn могли бы столкнуться с аналогичными проблемами, если бы попытались воспроизвести стиль ее розничных продаж.

Рекламный слоган может раскрыть сущность бренда и стать важным активом марочного капитала. Если бренд представить себе в виде упаковки, то слоган мог бы стать ленточкой, которая связывает по-едино отдельные части упаковки и обеспечивает ей дополнительную прочность. Например, известный слоган компании *Avis* «Мы вторые, поэтому стараемся для вас больше» четко позиционирует бренд в отношении конкурентов (лидер — *Hertz*) и демонстрирует его наступательную стратегию. Адресованный как работникам, так и клиентам, рекламный слоган помогает четко представить ценности и культуру фирмы. Кроме того, он обеспечивает единый подход, с помощью которого сообщения о свойствах товаров и программах компании доходят до клиентов и без которого почти неизбежны дезорганизация и двусмысленность.

Слоган «Иной тип компании — иной тип автомобиля» выполняет для *Saturn* те же функции и является важным активом капитала бренда. Он предполагает, что в отличие от других моделей автомобилей, собранных в Детройте, *Saturn* является продукцией мирового класса, сравнимой с самыми лучшими образцами, которые импортируются из Японии. Данный слоган отражает уникальный способ, используемый *Saturn* для работы и общения с клиентами. В то же время заявление о том, что особенная машина может быть изготовлена только особенной компанией заставляет поверить: перед вами — уникальный, не похожий на конкурентов автомобиль. Если бы о *Saturn* было прямо заявлено как об автомобиле мирового класса, то маловероятно, что бренд достиг бы желаемого уровня восприятия клиентов.

Слоган актуализирует ключевое значение и позволяет большому числу отличительных свойств и программ создавать эффективное единство. Потенциальный клиент может и не знать точно, чем именно данная компания и автомобиль ее производства отличаются от других компаний и автомобилей, но мысль об имеющемся различии сохраняется. Слоган также создает своего рода «центр притяжения» для работников, поставщиков и розничных продавцов. Как важная часть культуры, он помогает людям проводить выработанные установки в жизнь, говоря при этом: «Это сделано не у нас. Мы делаем по-другому».

Интегрированный подход к осуществлению бренд-коммуникаций

Одной из практических задач по созданию и поддержанию капитала бренда является разработка эффективной коммуникативной политики, которая будет последовательно проводиться в различных средствах массовой информации и на протяжении долгого времени. В автомобильной промышленности применялась сфокусированная на характеристиках товара реклама, использовались сюжеты о ценовых скидках, реклама дилеров, обычно не совпадающая со стратегией фирмы, и подключение многочисленных рекламных агентств. Результатом довольно часто были неэффективные и непоследовательные рекламные сообщения.

Компания *Saturn* применила совершенно другой подход. В качестве компании — партнера по осуществлению было выбрано рекламное агентство с Западного побережья *Hal Riney*. Для того, чтобы сообщения были последовательны во всех средствах массовой информации и на протяжении всего периода, *Riney* поручили принимать участие во всех рекламных мероприятиях *Saturn*, включая издание брошюр, рекламу на месте продаж и разработку дизайна в смотровых залах розничной сети. Специалисты *Riney* имели опыт в реализации подобных проектов: они написали рекламный сценарий для представителя фирмы *Bartles&James* по охлаждению вина *Frank&Ed*, логотип для *Mirage Resorts*, разработали дизайн упаковки для *Stroh Brewery* и сняли 7-минутный развлекательный фильм для просмотра клиентами *Alamo Rent-A-Car*, стоящими в очереди на обслуживание.

Ранее *Riney* выпустил 26-минутный документальный фильм под названием «Весна в Спринг Хилл», в котором члены команды *Saturn* продемонстрировали энтузиазм и готовность решать задачи, стоящие перед ними в новой компании. Часть фильма посвящалась выражению эмоций и чувств, вызываемых маркой *Saturn*. Он был показан работникам компании, поставщикам, прессе и фактически всей общественности как некоммерческий информационный фильм.

Фактом, иллюстрирующим развертывание интегрированного подхода к проблеме бренд-коммуникаций, явилась работа, которую осуществляло агентство *Riney* с целью удостовериться, что деятельность розничных продавцов укладывается в русло стратегии фирмы. Печатная реклама, предназначенная для розничных торговцев, не была похожа на рекламу

автомобилей в местных газетах, где обычно внимание акцентировалось только на ценах. Крупномасштабное изображение автомобиля на незаполненной газетной странице и использование интригующих заголовков способствовали тому, что серия рекламных объявлений умело донесла идентичность и отразила «личность» бренда *Saturn*. Один из заголовков вопрошал: «О, что будет, если мы уподобимся автомобилю?» Агентство *Riney* вынуждено было сопротивляться намерению розничных торговцев заполнять площадь печатных рекламных объявлений текущими ценами автомобилей или указателями направления к ближайшему смотровому залу.

Возможно, наиболее впечатляющий пример последовательности в продвижении *Saturn* имел место, когда группа розничных продавцов для оживления атмосферы в торговом зале собиралась разыгрывать автомобиль, мотивируя свое решение низкой осведомленностью и слабым интересом к бренду. Агентство *Riney* настояло на том, что такая акция разрушит имидж бренда, особенно среди клиентов, которые незнакомы с концепцией *Saturn*.

Когда розничные продавцы проявили упорство, *Riney* создало рекламу акции, которая должна была скорее усилить имидж марки, чем разрушить его: победителей ждала поездка в Спринг Хилл и участие в сборке своего автомобиля. Реклама не заманивала людей в смотровые залы, а обращалась к теме Спринг Хилл и рассказам об исполнительных работниках, создающих качественные автомобили.

Создание капитала бренда

В табл. 2-1 представлен процесс создания марочного капитала компанией *Saturn*. Она показывает пять составляющих капитала бренда (к четырем составляющим, которые отражены в концепции марочного капитала в главе 1, добавлена еще одна – система розничной торговли), а также определяющие факторы для каждой составляющей. Заметим, что в качестве последних отобраны примерно 18 различных решений и программ, а представленный список не претендует на то, чтобы быть исчерпывающим.

Среди этих определяющих факторов деятельности *Saturn* нельзя выделить главный. Пожалуй, очевидно, что синергия и соответствие различных элементов брендинга создают марочный капитал. Тем не менее выделяются четыре составные части стратегии как особо значимые:

Таблица 2-1. Факторы, влияющие на капитал бренда Saturn и предопределяющие стоящие перед компанией задачи

Первичные факторы, влияющие на капитал бренда	Составляющие капитала бренда	Задачи по поддержанию капитала бренда
<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Розничная торговля • Паблицити • Реклама «из уст в уста» 	<p>Осведомленность о бренде</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживать осведомленность — из-за угрозы снижения ценности сообщений и многочисленных конкурентов
<ul style="list-style-type: none"> • Реклама • Слоган /позиция • Предприятие в Спринг Хилл • Опыт розничных торговцев • Интегрированные бренд-коммуникации • Взаимоотношения, основанные на идентичности бренда 	<p>Ассоциации, связанные с брендом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работники • Восодушевленные покупатели • Предприятия в Спринг Хилл • «Иной тип компании— иной тип автомобиля» • Опыт розничных торговцев • Симпатия/ отношение как к другу • Американская модель автомобиля в классе Honda Civic • Уважительное отношение к клиентам 	<ul style="list-style-type: none"> • Требуется донести сообщение о Saturn тем, кто впервые узнает о бренде — из-за угрозы, что будут говорить преимущественно о товаре, а не о компании
<ul style="list-style-type: none"> • Дизайн товара • Производственные обязательства • Новая организация/ культура • Расположение к работникам • Расположение к клиентам • Слоган/позиция • Гарантия возврата денег 	<p>Воспринимаемое качество</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивать реальное качество после того, как энтузиазм спадет, и из-за угрозы возможных действий конкурентов с целью усиления своих позиций
<ul style="list-style-type: none"> • Дружеские взаимоотношения • Опыт розничных торговцев • Гордость за отечественный бренд 	<p>Лояльность к бренду</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранять интенсивные взаимоотношения между брендом и клиентами в течение всего периода
<ul style="list-style-type: none"> • Концепция сбытовой территории • Корпоративная культура 	<p>Система розничной торговли</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сохранять культуру розничной торговли на местах — из-за угрозы слабых продаж и возможного копирования системы сбыта

способность проектировать и создавать качественный автомобиль, идентичность марки на основе взаимоотношений с клиентом, решение ориентировать рекламу в первую очередь на продвижение компании, ее работников и клиентов и существующая практика в розничной торговле (основанная на корпоративной культуре *Saturn* и концепции сбытовой территории). Последние три составные части представляют реальные отличительные особенности компании *Saturn* в стратегии управления марками автомобилей

Задачи, стоящие перед компаниями *Saturn* и *General Motors*

По мере перехода компании *Saturn* от этапа создания бренда к поддержанию его силы и жизнеспособности возникает ряд вопросов

- Может ли *Saturn* сохранять прежний порядок?
- Как должна повести себя компания *General Motors* в связи с успешным продвижением бренда *Saturn* на рынке?
- Что следует сделать сейчас?

Существует несколько проблем, с которыми сталкиваются как *General Motors*, так и *Saturn*.

Удержаться на плаву

Однако перед компанией *General Motors (GM)* встает целый комплекс проблем. В какой-то степени создать компанию *Saturn* было легче, чем поддерживать ее. Разработка такой агрессивной стратегии и претворение ее в жизнь является мощным стимулом. Но что произойдет, когда конкуренты воспроизведут (или будут способны воспроизвести) некоторые из ключевых аспектов взаимоотношений с клиентами, например, установление цены без уторговывания? Когда товар устареет и прекратятся бурные дни работы на пределе производственных возможностей? Когда качество товара будет превышено конкурентами, выбравшими «мишенью» угасающий бренд *Saturn*? Когда *Saturn* будет лишен возможности получать преимущество в приобретении ресурсов у *GM*? В случае, когда для компании *Saturn* создастся неблагоприятная обстановка, возникнет реальная задача по управлению нормами поведения, продвижению ценностей, созданию символов и ролевых моделей.

Табл. 2-1 также отображает одну из ключевых оперативных проблем, с которой сталкивается *Saturn*. По мере созревания марки важной задачей становятся поддержание необходимого уровня осведомленности

о ней и стимулирование связанных с ней ассоциаций. Стадия внедрения имела присущую ей интересную интригу, особенно после принятого решения продвигать в рекламных сообщениях вместо товара ценности компании Бренд получил выгоды благодаря паблисити, рекламе «из уст в уста» и интересу, вызванному рекламным сообщением По мере становления зрелости бренда *Saturn* будет проявляться тенденция к его «увяданию» среди многочисленных брендов, представленных на рынке Менеджмент должен вести серьезную борьбу за то, чтобы сохранить бренд свежим, интересным и приметным.

Важной задачей станет продолжение выхода к покупателям с сообщением, позиционирующим *Saturn* как отличную от других компанию. К сожалению, на стадии внедрения отсутствовал сильный визуальный символ, который побрал бы в себя корпоративный дух и приверженность компании У *Saturn* нет сильного визуального решения, способного со временем «дорости» до таких образов, как страна *Marlboro*, одинокий ремонтник *Maytag*, человек *Michelin*, или даже до модного логотипа *Apple*. Логотип и марочное имя, ассоциируемые с ракетой *Saturn*, вряд ли окажутся полезными для этих целей. По причине отсутствия такого визуального образа *Saturn* должен искать способы донести свою философию до покупателей, особенно — до тех, которые не встречались с рекламой или уже забыли рекламировавшиеся ранее сообщения.

Наиболее важной работой, которую повседневно приходится выполнять компании *Saturn*, является поддержание уровня воспринимаемого качества Если энтузиазм рабочих спадет, то, как это происходит повсеместно, концепцию работы в командах будут критиковать. Сохранять равную уверенность в период успеха (когда опасность провалиться не столь высока) и в неустойчивой ситуации чередования падений и подъемов не так-то и легко. Вдобавок индикаторы качества (такие как индексы *J. D. Power*, позволяющие измерять первичный уровень удовлетворенности потребителя от покупки автомобиля и отношение дилеров к работе с маркой) требуют постоянного сосредоточенного внимания к поддержанию уровня воспринимаемого качества. Многочисленные конкуренты будут пытаться достичь очень высоких показателей *Saturn* по индексам *J. D. Power*. И хотя сохранить их нереально, данные высокие оценки указывают на важное место показателя качества.

Другой задачей является воспитание гордости за бренд и культивирование его харизматических характеристик, влияющих на достигнутый уровень лояльности к бренду *Saturn*. *Nintendo*, *Harley-Davidson*, *Apple*

и легендарный *VW Beetle* — все эти бренды сохранили высокий уровень приверженности благодаря поддерживаемому образу сильной «личности» бренда и созданию атмосферы коллективного участия. Некоторые розничные торговцы *Saturn* организовывали различные мероприятия для владельцев автомобилей и применяли другие способы их привлечения; однако лояльность к бренду *Saturn* основывается на концепции, согласно которой товар и организация — «иные». Поддерживать эту реальность и искать способы ее реализации — трудная, но вместе с тем и важная задача.

Культурные ценности, накопленные в розничной торговле компанией *Saturn*, должны пройти испытание временем. Они отлично приживутся в случае успешного внедрения и дальнейшей поддержки. Когда организация испытывает трудные времена (что случается неизбежно), эти культурные ценности поддерживать значительно сложнее. Кроме того, на рынке действует много конкурирующих автомобильных дилеров, которые рано или поздно попытаются подражать *Saturn*. Подражателями могут стать и розничные торговцы *Saturn*, которые будут осуществлять дилерство других брендов и таким образом перенесут на них опыт работы в *Saturn*. Даже неумелые подражатели могут поколебать позиционирование *Saturn*, усложнив задачу по дифференциации бренда.

Взаимоотношения компаний *Saturn* и *General Motors*

Вторая группа сложных вопросов включает взаимоотношения между компаниями *General Motors* и *Saturn*. Следовало ли *GM* поддержать *Saturn*, радикально осовременив дизайн, расширив производственные мощности (первоначально ограниченные выпуском 300 тыс. автомобилей в год) и, что самое важное, включив в ассортимент среднюю по габаритам модель автомобиля для конкуренции с марками *Honda Accord* и *Ford Taurus*? Такие капиталовложения могли бы составить миллиарды долларов (на первоначальной стадии создание предприятия *Saturn* и выпуск автомобиля под этой маркой были оценены в \$5 млрд), а ведь это далеко не единственный объект, настоятельно требующий ресурсов *General Motors* [11].

По многим позициям такие решения, похоже, принимались необоснованно. Но все же в конце концов с помощью бренда *Saturn* компания *General Motors* померилась силами с корпорациями *Honda*, *Toyota* и *Nissan* и оказалась в выигрыше. Исследования показали, что более 70% продаж автомобилей *Saturn* пришлось на покупателей, которые прежде не приобретали продукцию *General Motors*, и большую часть клиентов, которые ранее покупали импортные автомобили [12].

Со временем компания *Saturn* развила свои сильные стороны, которые, вероятно, будут поддержаны соответствующим менеджментом и уровнем капиталовложений. Отсюда очевидный курс — поддержать победителя и идти с ним вперед.

Тем не менее компания *General Motors* стоит перед трудным выбором. Дело в том, что *Saturn* долго не мог создать предпосылки для получения прибыли. Это во многом было связано с тем, что: во-первых, компания конкурирует в изначально низкоприбыльной сфере бизнеса; во-вторых, объем продаж по-прежнему незначителен; в-третьих, показатели *Saturn* все еще находятся в низкой точке «кривой опыта». Несмотря на то, что «черная полоса» для *Saturn* закончилась в 1993 г., приемлемый уровень показателя ROI до сих пор не достигнут. Имея сравнительно низкие показатели прибыли, тяжело бороться за ресурсы и новые продукты внутри компании *General Motors*. Действительно, в 1993 г. продажи *Saturn* снизились, когда GM основательно срезала расходы на рекламу, не дав осуществиться плану по дополнительному привлечению дилеров (в то время компания *Saturn* имела только 285 магазинов, обслуживавших около 60% американского рынка) и отложив планы, связанные с обновлением дизайна автомобиля и добавлением в его салон предохранительных воздушных подушек для пассажиров.

General Motors должен также принимать в расчет и *Chevrolet*, который долгое время позиционировался GM как приоритетный автомобильный бренд. После падения объема продаж в начале 1990-х гг. *Chevrolet* выглядел безнадежно с точки зрения новизны своих моделей и лишился части капиталовложений GM, которые пошли на поддержку бренда *Saturn*. Управленцы *Chevrolet*, естественно, предполагали, что *Saturn* должен позаимствовать марочное имя *Chevrolet*. Общее мнение более трезво мыслящих исследователей склонялось к тому, что «феномен *Saturn*» в этом случае не состоялся бы. Нынешний *Chevrolet*, который должен был бы стать здоровой конкурентоспособной маркой, особенно на рынке средних по размеру машин, бросает тень на бренд *Saturn*.

Также стратегией *General Motors* могло стать использование бренда *Saturn* с целью внедрения новаторского подхода в другие свои подразделения, выполнения миссии «проводника знаний, технологий и опыта во все подразделения *General Motors*». Стратегия *Oldsmobile* заключается в «сатурнизации» самой компании. Для этого используются *Vision Centre*, а также программы переподготовки продолжительностью в одну неделю для персонала *Oldsmobile* и его примерно 3 тыс. дилеров — в основном

работников *Saturn*. Практика создания команд и занятия по проблемам взаимодействия с клиентами, специальный курс, который дилеры обязаны были посетить перед началом продаж новой модели *Aurora*, — все было задумано таким образом, чтобы воспитать у дилеров культуру взаимоотношений с клиентами *Saturn* и создать рабочую атмосферу в команде. Практика использования «упрощенного ценообразования» (когда дилеры предлагают цены без уторговывания и скидок на автомобиль, снабженный наиболее ходовыми вариантами выбора) была направлена на то, чтобы включить в политику организации один из наиболее заметных аспектов опыта *Saturn*.

Распространить феномен *Saturn* в рамках *Oldsmobile* и других подразделений *GM* будет нелегко хотя бы потому, что он основан не на программах, а на философии целой организации. Другие подразделения должны бороться для осуществления перемен вопреки инерции организационных систем, давлению конфронтационных профсоюзов, установившейся структуре дилерской сети и системе культурных ценностей. При этом многие завидуют успеху компании *Saturn*.

Привязка названия *GM* к бренду *Saturn*

General Motors как поддерживающий бренд, препятствуя установлению необходимого для успеха бренда *Saturn* уровня воспринимаемого качества и идентичности, может умалить достоинства *Saturn*. По этой причине разумно было избегать привязывание бренда *Saturn* к *GM* на первоначальной стадии. Подобным же образом *Oldsmobile* старается избежать привязки своего имени к моделям *Aurora* и подчеркивать автономность этой марки в рекламе. Поэтому *Aurora* может устанавливать свою собственную идентичность, свободную от наследия *Oldsmobile*.

Наступит время, когда *Saturn* сможет передать свой потенциал бренду *GM*, становясь таким образом средством оживления «родительского» бренда. Для этого требуется выполнение двух условий. Во-первых, компании *Saturn* необходимо утвердиться в своих правах на автономность бренда и самой организации, чтобы негативное воздействие в результате добавления в ее марочное название *GM* (в качестве поддерживающего бренда) было минимальным. Во-вторых, другие подразделения должны быть способны обеспечить такой уровень качества и взаимодействия с клиентами, какой имеет место в компании *Saturn*. При улучшении качества продукции *GM* и устойчивом положении бренда *Saturn* на рынке это может произойти довольно скоро.

Оценивая историю создания бренда *Saturn*

История бренда *Saturn* повествует о том, как скромное подразделение компании *General Motors* создало харизму и высокую лояльность к бренду, обычно ассоциируемую с такими брендами, как *Harley-Davidson*, *VW Beetle* и *Ford Mustang*. Из этой истории можно извлечь несколько уроков. Во-первых, основные элементы бренда *Saturn* (к примеру, практика продажи автомобилей в розницу) были востребованы клиентами и совершенно отличались от соответствующих элементов конкурентов. Во-вторых, идентичность бренда *Saturn* была создана самой организацией благодаря ее сотрудникам, культуре, ценностям, структуре и управленческим системам. Эти основополагающие ценности затрудняют возможность копирования программ *Saturn*. В-третьих, успех бренда *Saturn* был достигнут не только за счет отдельных ключевых программ и продуманных действий, но, скорее, благодаря комплексному подходу к принятию решений по бренду *Saturn* и внедрению их в практику. И, следовательно, нереально количественно измерить роль каждого элемента в конечном успехе.

История также повествует не только о том, как *GM* создал сильный бренд при неблагоприятных обстоятельствах, но, как ни странно, и о том, как управлять успехом. Как *Saturn* мог отстоять свои позиции от первоначальных нападков конкурентов, особенно в споре за ресурсы *GM*? И как *GM* должен стратегически решить управленческую задачу с тем, чтобы бренд *Saturn* вписывался в семейство марок *GM*? На эти сложные вопросы ответы все еще не найдены.

Вопросы для обсуждения

1. Какие мероприятия (элементы) по созданию бренда *Saturn* вы бы отнесли к наиболее важным (справилась бы компания *Saturn* с задачей, если бы не имела возможности использовать все элементы)? Какое одно из самых важных решений приняла компания *Saturn*?
2. Создайте модель «побудительные факторы — задачи», подобную той, которая представлена в табл. 2-1, для ведущей марки вашей организации. Выберите одну, две или более задач и разработайте соответствующую программу.

Примечания

1. Эта глава написана на базе статьи Aaker D. Building a Brand: The Saturn Story // California Management Review. 1994. №36. Winter. — Данная статья, отмеченная наградой Pacific Televis Foundation, внесла неоценимый вклад в практику бренд-менеджмента. Использование материалов данной статьи возможно только с разрешения California Management Review, который обладает на нее авторскими правами. Мы признательны Бобу Эллису (Bob Ellis) из агентства Hal Riney, Тому Шейверу (Tom Shaver), бывшему менеджеру по рекламе компании Saturn, и Роберто Альваресу (Roberto Alvarez), которые сделали полезные комментарии предварительных материалов рукописи. Сведения для статьи частично почерпнуты из бесед с руководящими работниками компании Saturn, розничными продавцами и сотрудниками рекламных агентств. Использованы также материалы из следующих источников: Lefauve R. One More Chance // MIT Management. 1992. Spring. P. 2-7; Woodruff D. Saturn // Business Week. 1992. August 17. P. 85-91; Lefauve R., Hax A. Managerial and Technological Innovations at Saturn Corporation // MIT Management. 1992. Spring. P. 8-19; Serafin R. The Saturn Story // Advertising Age. 1992. November. P. 1, 18; Caneo A., Serafin R. With Saturn, Riney Rings Up a Winner // Advertising Age. 1993. April 14. P. 2-3; Shaver T. Remarks to San Diego Advertising Club. 1991. November 6; Hudler D. Address to the Adcraft Club of Detroit. 1992. January 17; брошюра 1991 г., знакомящая с компанией Saturn.
2. Брошюра компании Saturn 1994 г. является источником всех используемых цитат.
3. Smith R. Statement at the Saturn news conference. 1985. January 8.
4. Lefauve R., Hax A. Managerial and Technological Innovations at Saturn Corporation // MIT Management. 1992. Spring. P. 8-19.
5. Одно из исследований проведено NADA (National Automobile Dealers Association), другое — J. D. Power Company. (См.: Hudler D. Address to the Adcraft Club of Detroit. 1992. January 17).
6. Lefauve R., Hax A. Managerial and Technological Innovations at Saturn Corporation // MIT Management. 1992. Spring. P. 8-19.
7. 1993 Kelly Blue Book Official Price Guide // Western Edition. 1993. September-October.
8. Hudler D. Address to the Adcraft Club of Detroit. 1992. January 17.
9. Информация предоставлена Д. Хадлером (D. Hudler) в устной форме (июль 1995 г.).
10. Murray C. Engineer on a Mission // Design News. 1993. February 22. P. 102-111.
11. Shaver T. Remarks to San Diego Advertising Club. 1991. November 6.
12. Hudler D. Address to the Adcraft Club of Detroit. 1992. January 17.

Покупатели должны понять, что вы представляете собою нечто особенное.

Ховард Шульц (Howard Schultz), компания Starbucks

Они смеялись, когда я сел за фортепьяно, но когда я начал играть...

Цитата из выступления Джона Кейплеса (John Carles)

*в Международной заочной школе
(International Correspondence School)*

Что такое идентичность бренда?

Идентичность личности служит для того, чтобы обозначить направление ее развития, отличительные цели и предназначение. Представьте, насколько важны следующие вопросы:

- Каковы мои основополагающие ценности?
- Каковы мои убеждения?
- Как бы мне хотелось выглядеть в глазах других?
- Какие свойства личности я хочу воплощать?
- Какие отношения являются наиболее важными в моей жизни?

Таким же образом и марочная идентичность намечает направление развития, характеризует цели и предназначение бренда. Она является центральным моментом в стратегическом видении бренда и движущей силой одного из четырех важнейших активов его капитала — ассоциаций с брендом, выступающих «сердцем» и «душой» бренда. Компания *Nestle*, чтобы отразить серьезность и почтение, с которыми должна рассматриваться идентичность бренда, использует для ее обозначения термин «конституция бренда». Итак, что понимается под идентичностью бренда?

Идентичность бренда представляет собой уникальный набор марочных ассоциаций, который стремится создать или поддерживать разработчик бренда. Эти ассоциации представляют значение бренда и обещания, которые даются потребителям членами организации.

Идентичность бренда должна помочь установить отношения между брендом и потребителями, создавая предложение ценности, включающее функциональные, эмоциональные выгоды или выгоды самовыражения.

Идентичность бренда изучается по 12 позициям, сгруппированным по четырем направлениям — бренд как товар (границы товара, свойства товара, качество/ценность, сферы использования, пользователи, страна происхождения), бренд как организация, бренд как «личность» (индивидуальность бренда, отношения между брендом и потребителями) и бренд как символ (визуальный образ/метафоры и наследие бренда).

Структура идентичности бренда включает в себя стержневую и расширенную идентичности. Стержневая идентичность есть основополагающая, устойчивая сущность бренда, которая, вероятнее всего, остается неизменной, когда его марочное название распространяется на новые рынки и товары.

Расширенная идентичность включает в себя элементы идентичности бренда, которые соединены в связанные и значимые группы, придающие идентичности структурную завершенность

В настоящей главе мы рассмотрим понятие идентичности бренда и связанные с ней категории, такие как предложение ценности и доверие. Основная мысль главы состоит в том, что *в расширении концепции бренда заключена ценность*. Так, часто ограниченные взгляды разработчика препятствуют созданию сильного бренда, даже при наличии такого потенциала. Для достижения максимальной силы бренда концепция марочной идентичности должна быть расширена, основной упор следует делать на стратегию, а не на тактику, видение и основополагающие ценности бренда должны быть донесены как до потребителей, так и до работников внутри организации.

Ловушки идентичности бренда

Рассмотрение четырех общих ловушек идентичности (рис 3-1) показывает ценность расширения концепции бренда и служит для понимания того, что входит в понятие «идентичность бренда», а что — нет. Ловушками мы называем такие подходы к созданию идентичности, которые в силу своей чрезмерной ограниченности и тактической направленности могут привести к неэффективным и часто дисфункциональным стратегиям.

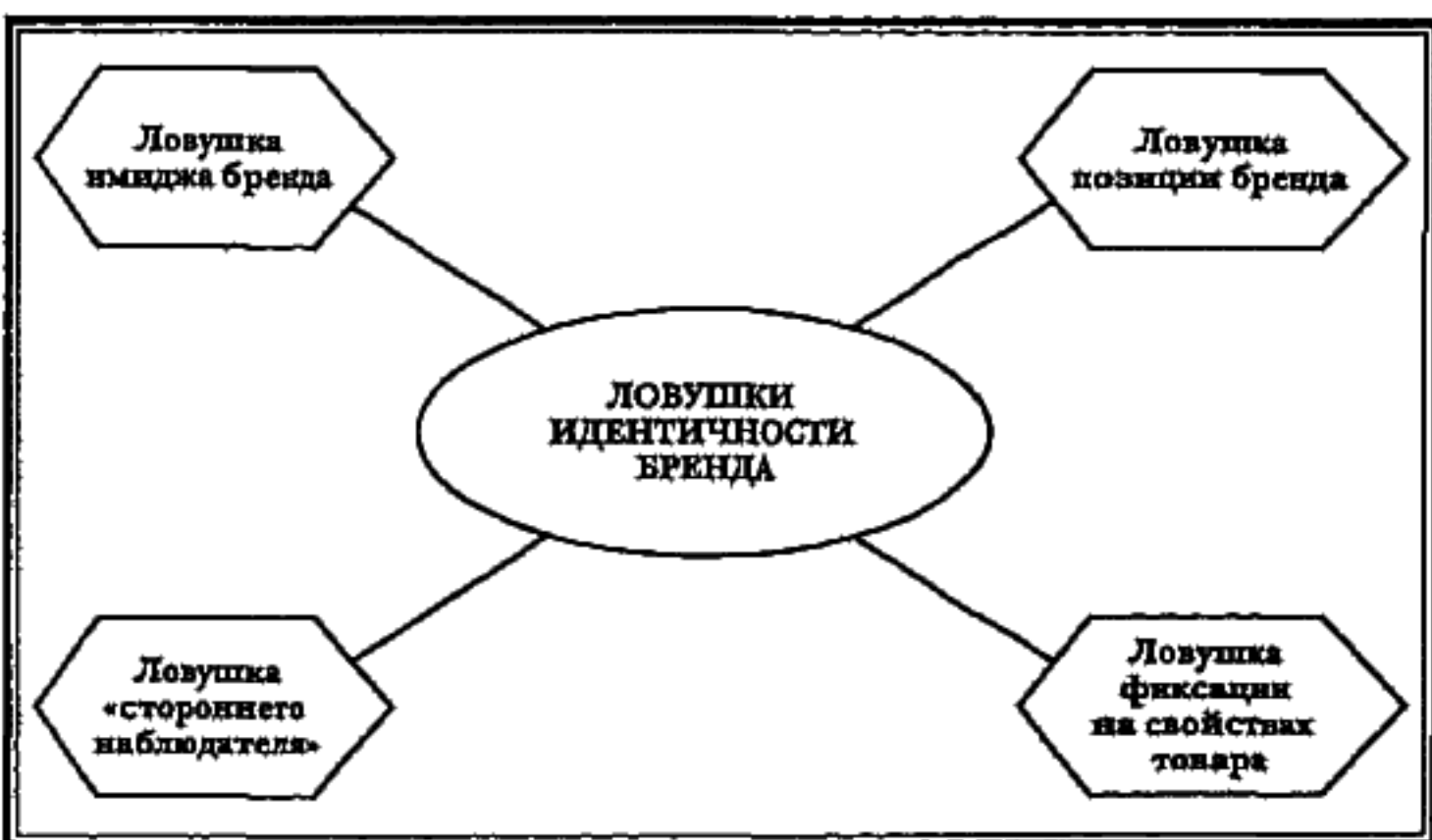


Рис. 3-1. Ловушки идентичности бренда

бренда. После их анализа мы разработаем более широкую концепцию идентичности, обсудим ее границы и структуру и рассмотрим понятия предложения ценности и доверия к бренду, которые следуют из этой концепции.

Ловушка имиджа бренда

Знание имиджа бренда, того, как покупатели и другие лица воспринимают бренд, дает полезную и даже необходимую исходную информацию для разработки идентичности бренда. Однако при отсутствии ресурсов, терпения и опыта, необходимых для выхода за пределы имиджа, последний может подменить собой идентичность бренда вместо того, чтобы стать лишь одним из ее аспектов.

Ловушка имиджа бренда не возникает, когда имидж очевидно негативен или не соответствует действительности. Однако когда существует только едва различимая неадекватность имиджа бренда, вызванная впечатлениями покупателей от использования марки в прошлом либо изменением их потребностей, то его использование в качестве идентичности часто не вызывает особых возражений.

Коварство этой ловушки заключается в том, что она позволяет покупателю навязать другим потребителям свое видение бренда. Это в свою очередь порождает не контролируемое разработчиком бренда поведение покупателей. Возникает ситуация, очень похожая на описанную в карикатуре Уайли (Wiley), когда исследователь рынка прибывает в недостроенную Сикстинскую капеллу, чтобы сказать: «Что касается меня, Микеланджело, то я думаю, что она выглядит хорошо, однако фокус-группа говорит, что она должна быть более розовато-лиловой» [2]. Создание марочной идентичности есть нечто большее, чем простое выяснение того, каким хотели бы видеть бренд покупатели. Идентичность должна отражать душу и видение бренда, а также то, что он стремится собой олицетворять.

В то время как имидж бренда обычно является пассивным и обращен в прошлое, идентичность бренда должна быть активной и обращенной в будущее, отражая ассоциации, к которым стремится бренд. Если имидж бренда, как правило, предопределяет тактические подходы, идентичность бренда должна иметь стратегическую направленность, отражая бизнес-стратегию, ведущую к устойчивому преимуществу. Идентичность также должна отражать устойчивые признаки

и свойства бренда, даже если они и не подчеркиваются его имиджем. Как и любая идентичность, она представляет собой основные характеристики, устойчивые во времени.

Идентичность бренда значит для стратегии бренда то же, что и грамотная постановка задач для разработки бизнес-плана. Стратегия подразумевает обладание инновацией, позволяющей завоевать устойчивые конкурентные преимущества, а также определение направлений развития и перспектив. И совсем не подразумевает принятие или даже усовершенствование ранее использовавшейся стратегии. Подобным же образом и идентичность бренда должна не просто принимать существующее восприятие, а учитывать креативные изменения.

Ловушка позиционирования бренда

Позиция бренда есть часть идентичности бренда и предложения ценности, которая активно доводится до сведения целевой аудитории средствами коммуникации и показывает его преимущества перед конкурирующими брендами.

Позиция бренда направляет текущие коммуникативные программы и отличается от такого более общего понятия, как идентичность бренда. Некоторые элементы идентичности бренда (например, чистота для ресторана) могут сообщаться не очень активно, значимость сообщения других элементов идентичности (ассоциации с определенной товарной категорией) будет уменьшаться по мере «взросления» бренда. Итак, следует различать три взаимосвязанных понятия — «имидж бренда», «идентичность бренда» и «позиция бренда»:

Имидж бренда	Идентичность бренда	Позиция бренда
Как бренд воспринимается сейчас	Мнение разработчика бренда о том, как он должен восприниматься	Часть идентичности бренда и предложения ценности, которая активно доводится до целевой аудитории средствами коммуникации

Ловушка позиции бренда возникает тогда, когда поиск идентичности бренда становится поиском его позиции, что стимулируется практической необходимостью постановки задач разработчикам коммуникативных

Глава 3. Система идентичности бренда

программ. Затем эта цель превращается скорее в слоган рекламной кампании, чем в идентичность бренда.

Данная ловушка препятствует совершенству идентичности бренда, потому что разработчик бренда постоянно удаляет те аспекты, которые, по его мнению, не подходят для информирования. В этом случае усиливается тенденция к сосредоточенности на свойствах товара, а «личность» бренда, ассоциации с брендом или марочные символы зачастую не рассматриваются, так как их просто негде уместить, когда разрабатывается фраза, состоящая из нескольких слов.

Сжатая фраза едва ли может служить хорошим ориентиром для разработки бренда. Позиция бренда обычно не имеет той структуры и глубины, которые требуются, чтобы направлять действия по его созданию и продвижению — какое мероприятие спонсировать, какая упаковка наиболее подходящая или какая выкладка товара в магазине обеспечит бренду лучшую поддержку. Необходимо более полное, целостное понимание предназначения бренда.

Ловушка «стороннего наблюдателя»

С точки зрения большинства разработчиков брендов, особенно в США и Европе, идентичность бренда есть нечто, что заставляет потребителей купить товар или услугу в зависимости от того, как они воспринимают бренд. Подход к идентичности бренда определяется целиком с внешней стороны.

Ловушка «стороннего наблюдателя» возникает тогда, когда фирмы не понимают той роли, которую идентичность бренда может сыграть в том, чтобы помочь организации разобраться в своих базовых ценностях и целях. Так как эффективная идентичность частично основывается на организованных усилиях по определению сильных сторон, ценности и видения бренда, то она может быть средством распространения внутри организации понимания того, что означает бренд. Трудно ожидать, чтобы сотрудники организации сделали видение действительностью, если они его не понимают и не поддерживают.

В большинстве организаций сотрудникам не хватает времени для ответа на вопрос: «Для чего предназначен наш бренд?». «Достижение 10% роста продаж (или рентабельности)» — такой вполне типичный ответ вряд ли может кого-либо вдохновить. В фирмах с сильными брендами

мотивированные работники готовы быстро и с пониманием дела ответить на данный вопрос. Менеджеры компании *Saturn*, заводские работники, продавцы и поставщики знают, что марка *Saturn* означает автомобиль мирового класса, и обращаются с покупателями как с давними друзьями. Работники компании *Kao* понимают, что бренд *Kao* означает новаторство и лидерство. Такая реакция работников (понимание и поддержка) предопределена сильной идентичностью бренда.

Ловушка фиксации на свойствах товара

Наиболее частой является ловушка, при которой стратегическое и тактическое управления брендом фокусируются исключительно на свойствах товара. Она частично базируется на ложном предположении, что свойства товара являются единственной значимой основой для покупательских решений и конкурентной динамики, и обычно приводит к выбору менее оптимальных стратегий, а иногда и к разрушительным последствиям.

Бренд есть нечто большее, чем просто товар

Неспособность провести различие между товаром и брендом создает ловушку фиксации на свойствах товара. Рассмотрим *Hobart*, который является высококачественным доминирующим брендом в классе промышленного пищевого оборудования (миксеры, посудомоечные машины, холодильники и т. д.). Компания *Hobart* основывает идентичность бренда и стратегию на свойствах товара: высокое качество, долговечность, надежность и выгодная цена. Однако в действительности бренд также дает покупателю ощущение удачной покупки и использования самого лучшего. Булочник или повар, который считает себя лучшим в своей профессии, хочет иметь на своей кухне первоклассное оборудование. Приобретение марочной продукции *Hobart* — один из способов, позволяющих таким людям продемонстрировать свои ценности как самим себе, так и окружающим.

Понимание того, что *Hobart* есть нечто большее, чем просто товар, имеет важные последствия для стратегий ценообразования, сегментирования и коммуникаций. Одно из них состоит в том, что бренду *Hobart* нет никакой необходимости и, возможно, даже противопоказано конкурировать в сегментах, чувствительных к цене. Предпочтительнее сфокусироваться на поиске покупателей, заинтересованных в том, чтобы иметь самое лучшее, и на разработке таких коммуникативных сообщений, которые ассоциировали бы представление о самом лучшем с брендом *Hobart*.

На рис. 3-2 показаны различия между товаром и брендом. Товар включает в себя такие характеристики, как область применения (зубная паста *Crest* служит предметом гигиены полости рта), функциональные свойства (*Volvo* является безопасным), качество/ценность (*Kraft* поставляет качественный продукт) и использование (*Subaru* спроектирована с учетом работы на снегу). Бренд помимо свойств товара может включать и другие характеристики:

- пользователи марочной продукции (женщина *Charlie*);
- страна происхождения (у *Audi* — немецкое качество изготовления);
- ассоциации с организацией (*3M* является инновационной компанией);
- «личность» бренда (*Bath and Body Works* — торговая марка, воплощающая в себе энергию и жизнь);
- символы (дилижанс символизирует банк *Wells Fargo*);
- взаимоотношения между брендом и потребителями (*Gateway* является другом);

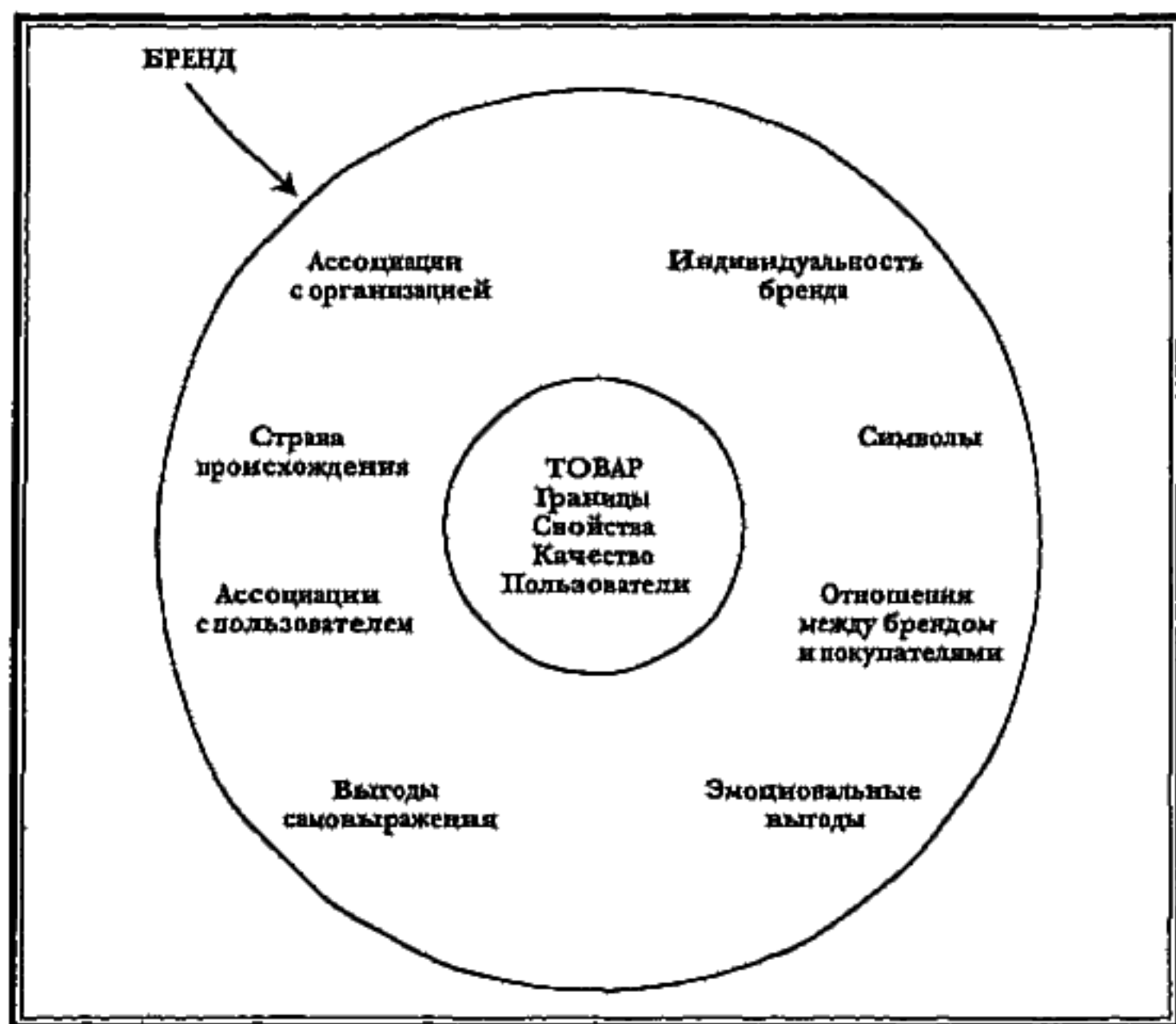


Рис. 3-2. Бренд есть нечто большее, чем просто товар

- эмоциональные выгоды (пользователи автомобиля *Saturn* испытывают чувство гордости от управления именно американским автомобилем);
- выгоды самовыражения (потребитель бренда *Hobart* использует только самое лучшее).

Исследование свойств товара

Очень часто возникновение ловушки фиксации на свойствах товара обусловлено доверием к научным исследованиям его свойств. Такие исследования популярны по нескольким причинам:

- они часто эффективны, так как свойства важны для принятия решения о покупке и для впечатлений от использования;
- они относительно просты в исполнении, так как потребители охотнее говорят о свойствах товара, чем о менее осязаемых выгодах (которые могут казаться иррациональными);
- они убеждают менеджеров, что потребители склонны рационально оценивать марки, вследствие чего их решения проще предсказать и понять.

Имея всесторонние данные исследований, фирма может полагать, что исчерпывающая работа по оценке потребностей клиентов уже сделана, в то время как в действительности ее изыскания фактически ограничены списком свойств товара. Очевидно, что такая информация, даже если в ней содержатся сравнительные характеристики важности потребительских свойств и представлены позиции конкурентов, является неполной и может помешать бренду полностью раскрыть свой потенциал. Эта проблема особенно ощутима в сфере высоких технологий, промышленных товаров и предметов длительного пользования, где менеджерам особенно импонирует модель «рационального покупателя».

Ограничения идентичностей, основанных на свойствах товара

Свойства товара как основа идентичности бренда имеют следующие важные ограничения.

Приводят к неудачам при дифференциации. Свойства товара могут быть очень важны для покупателей, однако если при таком подходе все марки воспринимаются как адекватные, то свойства не дифференцируют искомый бренд. Когда компания *Procter & Gamble* решила позиционировать арахисовое масло *Jif* по показателю свежести, так как опросы

покупателей показали, что это является наиболее важным его свойством, а процесс производства масла *Jif* (включающий использование инертного газа) обеспечивал реальное преимущество в свежести, то эта попытка потерпела неудачу. Исследование показало: покупатели просто верили, что все бренды являлись одинаковыми по данному показателю. Бренду *Jif* не удалось убедить их в том, что другие марки имеют недостаток свежести.

Аналогично в гостиничном бизнесе чистота всегда оценивается потребителями как одно из важнейших условий проживания. Вполне закономерно, что чистота стала частью идентичности сети отелей *Hilton*. Но так как заранее подразумевается, что все отели должны быть чистыми, то по этому свойству нельзя проводить дифференциацию.

Просты в копировании. Выгоды, ориентированные на свойства, относительно просто скопировать. Бренд, который полагается на превосходство по ключевому свойству (даже если он стремится его улучшить), будет в конечном счете утратит позиции, так как достижение преимущества по этому свойству будет ярко обозначенной целью конкурентов. По словам авторитетного специалиста по бренд-менеджменту из Силиконовой долины Реджиса Мак-Кенны (Regis McKenna), если вы делаете акцент на свойствах товара, то в конце концов станете «неспецифичными» (т. е. конкурент объявит о товаре с лучшими техническими характеристиками). Результатом может стать исчезновение дифференциации, или, что еще хуже, свойство, полностью связанное с брендом, станет находиться в подчиненной позиции. К примеру, *Taster's Choice* превзошел бренд *Maxim*, новатора в категории «сублимированный кофе», по ключевому свойству «вкус».

Предполагают рационального покупателя. Исследования свойств товара и планируемые на их основе стратегии обычно предполагают, что потребители подчиняются рациональной модели принятия решений о покупке. Рациональная модель означает, что покупатели собирают информацию о свойствах товара, систематизируют ее, чтобы отразить относительную важность свойств, и затем делают обоснованный вывод. В действительности во многих ситуациях покупатели испытывают недоверие, замешательство или раздражение, не ищут (или не могут этого сделать) и не обрабатывают объективную информацию о марках в данном классе товаров. К тому же многие покупатели озабочены не столько функциональными свойствами товара, сколько дизайном (модой), соответствием товара своему социальному статусу и приобретением уверенности в правильности выбора.

Например, исследование свойств грузовых автомобилей установило, что наиболее важными являются долговечность, безопасность модификации и мощность. Однако такие характеристики, как стиль, комфорт, удобство вождения, в большей степени влияют на решение о покупке тех потребителей, которые не могут или не желают сознаваться в том, что данные «излишества» являются действительно важными для них. Конечно, существует множество других косвенных подходов к исследованиям, которые пригодны для изучения скрытых мотиваций (см. главу 6 в книге «Управление капиталом бренда»), но не затрагивают основных проблем рациональной модели принятия решения о покупке.

Ограничивают стратегии расширения бренда. Несмотря на то, что сильные ассоциации со свойствами товара потенциально обеспечивают преимущество, все же они могут ограничивать стратегию расширения бренда. Тот факт, что бренд *Heinz* означает тягучий, густой кетчуп, может ограничить его способность к расширению, тогда как ассоциация марки *Contadina* с итальянцами обеспечивает большую гибкость. Идентичность, которая основывается на неосязаемых ассоциациях или индивидуальностях бренда, обеспечивает большую стратегическую гибкость и пространство.

Уменьшают стратегическую гибкость. Наконец, ассоциации со свойствами товара уменьшают способность бренда приспособляться к изменяющимся рынкам. Если бренд начинает ассоциироваться с отдельным свойством товара, то уменьшается его способность адаптироваться к изменениям по мере уменьшения относительной важности этого свойства. В этом смысле акцент бренда *Weight Watchers* на профессиональном контроле за весом ограничил его способность противостоять марке *Healthy Choice*, которая фокусирует внимание на выгодах «здоровой пищи».

Расширение концепции бренда

Четыре ловушки идентичности бренда показывают, каким образом эта идентичность может стать ограниченной и неэффективной. В частности, внимание разработчика очень часто фокусируется лишь на свойствах товара, текущем имидже и позиции, а также внешней роли бренда по влиянию на покупателей. Ключом к развитию сильной идентичности бренда является расширение концепции бренда с включением в нее других подходов и взглядов.

Модель, представленная на рис. 3-3, дает более широкий взгляд на планирование идентичности бренда, который может помочь разработчику избежать ловушек. Сердцевинной этой модели является система идентичности бренда, где последняя обеспечивает предложение ценности покупателям или доверие к другим брендам компании. Основной целью системы является установление прочных отношений между брендом и покупателем.

Как показано в модели, идентичность бренда не должна быть описана исключительно с точки зрения подхода к бренду как к товару. При дополнительном подходе (бренд как организация, бренд как индивидуальность, бренд как символ) могут углубить понимание бренда и создать базу для его дифференциации.

Рис. 3-3 включает в себя два других важных компонента, которые будут рассмотрены в главе 6: стратегический анализ бренда и система реализации идентичности бренда. Система реализации охватывает позицию бренда (изложение коммуникативных целей, вытекающих из идентичности бренда и предложения ценности), а также компоненты исполнения и контроля.

Освобождение от ловушек

Основной тезис этой главы и, конечно, всей книги — существование тенденции к узкому определению идентичности бренда. Более широкий взгляд позволяет разработчику бренда избежать ловушек. При этом необходимо учитывать, что

- бренд, помимо свойств товара, включает ассоциации с пользователями и страной (регионом) происхождения товара,
- при изучении идентичности бренда последний рассматривается не только как товар, но и как организация, индивидуальность и символ,
- предложение ценности брендом наряду с функциональными включает также эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения,
- бренды способны обеспечивать как предложение ценности, так и доверие;
- необходимо рассматривать как внешнюю, так и внутреннюю роль идентичности бренда;
- понятие «характеристики бренда» шире по своему объему, чем «позиция бренда» (действующие «коммуникативные цели») или «стержневая идентичность бренда».

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ БРЕНДА

Анализ покупателей

- Тренды
- Мотивация
- Неудовлетворенные потребности
- Сегментация

Анализ брендов конкурентов

- Имидж / идентичность бренда
- Сильные стороны стратегии
- Уязвимость

Анализ бренда компании

- Существующий имидж бренда
- Наследие бренда
- Сильные стороны / возможности
- Организационные ценности

СИСТЕМА ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА



ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Функциональные
выгоды

Эмоциональные
выгоды

Выгоды
самовыражения

ДОВЕРИЕ

Поддержка
других брендов

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ БРЕНДОМ И ПОКУПАТЕЛЕМ

СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

ПОЗИЦИЯ БРЕНДА

- Часть идентичности бренда и ценностного предложения
- Адаптируется к целевой аудитории

- Активно сообщается
- Обеспечивает конкурентное преимущество

РЕАЛИЗАЦИЯ

- Генерирование альтернатив
- Символы и метафоры
- Тестирование

КОНТРОЛЬ

Рис. 3-3. Модель планирования идентичности бренда

Одна из целей разработчика бренда должна состоять в том, чтобы создать систему относящихся к нему ассоциаций, которая должна актуализироваться покупателем и другими лицами, когда они думают о нем или сравнивают его с брендами конкурентов [3]. Например, чтобы создать контекст, который помогает покупателям понять, что означает бренд, банк *Wells Fargo* использует дилижанс, сигареты *Marlboro* рекламируют «страну *Marlboro*», а автомобиль *Saturn* подчеркивает ценности сплоченной команды работников. Один из способов, обеспечивающих понимание системы идентичности бренда, состоит в том, чтобы дать ответ на вопрос, какую систему относящихся к бренду ассоциаций покупатели должны использовать, вспоминая данный бренд, обрабатывая информацию о нем и оценивая его.

Четыре аспекта идентичности бренда

Как показано на рис. 3-3, для всестороннего и глубокого изучения идентичности бренда фирма должна рассматривать свой бренд как: 1) товар; 2) организацию; 3) «личность»; 4) символ. Эти подходы очень различны. Их цель состоит в том, чтобы помочь разработчику бренда рассмотреть различные элементы бренда и модели, которые могли бы помочь прояснить, улучшить и дифференцировать идентичность. Более детализированная идентичность бренда поможет управлять решениями, связанными с ее реализацией.

Не каждая идентичность бренда нуждается в использовании всех или даже некоторых из этих подходов. Для ряда брендов приемлемым и действенным будет только один из них. Для каждого бренда должны рассматриваться все подходы, однако использованы будут лишь те, которые могут помочь четкому определению значения бренда в сознании покупателей.

Далее мы рассмотрим подход к бренду как к товару. Затем будет дана общая характеристика отношения к бренду как к организации и «личности», детальное рассмотрение которых содержится в главах 4 и 5. После этого проведем анализ подхода к бренду как к символу. Далее последует глава о структуре идентичности, предложении ценности, роли доверия к бренду, взаимоотношениях между брендом и покупателями. В конце главы будет рассмотрен случай, когда бренд имеет множественную идентичность из-за его перемещения по разным товарным категориям и рынкам.

Бренд как товар: ассоциации, связанные с товаром

Хотя разработчик бренда должен избегать ловушки фиксации на свойствах товара, ассоциации, связанные с товаром, — важная часть идентичности бренда, так как они непосредственно связаны с решениями о выборе товара и впечатлениями от его использования.

Границы товара: ассоциации, связанные с товарной категорией

Стержневым элементом идентичности бренда является его товарная основа, которая может вызывать желательные и наиболее вероятные ассоциации. С каким товаром ассоциируется бренд? *Haagen-Dazs* — с мороженым, *Visa* — с кредитными картами, *Buick* — с автомобилями и *Sapraq* — с компьютерами. Сильная связь с типом товара означает, что при упоминании определенной товарной категории будет спонтанно вспоминаться именно этот бренд. Доминирующий бренд (например, *AI* — в категории соусов для бифштексов, *Kleenex* — в производстве бумажных салфеток и *Band-Aid* — клейких повязок) часто может быть единственным брендом, который спонтанно вспоминается.

Цель связывания бренда с товарной категорией состоит не только в том, чтобы достичь вспоминания этой товарной категории при упоминании конкретной марки. Не так важно заставить людей ассоциировать марочное имя *Hertz* с прокатом автомобилей, как добиться включения *Hertz* в список рассматриваемых брендов, когда требуется взять автомобиль в аренду. Поэтому бренд *A&W*, хорошо известный как пиво из корнеплодов, успешно расширился до крем-соды без ущерба его способности всякий раз быть спонтанно узнаваемым, а бренд *Honda* остался именем, которое приходит на ум, когда упоминаются как мотоциклы, так и автомобили.

Ключевой вопрос идентичности возникает, когда расширяются границы товарной категории. Для многих линия *HP Jet* ассоциируется с передовыми компьютерными принтерами (а именно *DeskJet* и *Laser Jet*). Когда различие между принтерами, сканерами, факсимильными аппаратами, копировальной техникой стало менее четким, сильная ассоциация с принтерами, будучи прежде ключевым активом, превратилась в проблему, требующую активного вмешательства. Компания *HP* должна была изменить идентичность *Jet* таким образом, чтобы она применялась к более широкой группе товаров. Поэтому *HP* теперь имеет сканер (*ScanJet*), факсимильный аппарат (*FaxJet*) и даже машины,

которые выполняют функции факсимильного, копировального аппаратов и принтера одновременно (*Officejet*). Подробнее вопросы расширения бренда рассмотрены в главе 8 (см. также главу 9 в книге «Управление капиталом бренда»).

Свойства, связанные с товаром

Свойства, напрямую связанные с покупкой или использованием товара, могут обеспечить функциональные, а иногда и эмоциональные выгоды для покупателей. Они могут создать предложение ценности путем предоставления чего-либо дополнительного (например, функции и услуги) или лучшего (более качественного).

К брендам, которые предлагают лучшее, относятся, к примеру, *Norelco*, который обеспечивает чистейшее бритье посредством бритвенной системы, действующей по принципу «поднять и срезать» («lift-and-cut»); сеть магазинов *7-Eleven*, которая удобнее, чем обычные бакалейные лавки; сеть гостиниц *Marriott* с их системой быстрого расчета; сеть *McDonald's* с ее непревзойденным постоянством товарной линии по всему миру. Отличительные конкурентные преимущества обеспечиваются *Coleman Meats*, производящей говядину без антибиотиков и гормонов роста, и авиакомпанией *Virgin Airlines*, которая предлагает бесплатные услуги лимузина для пассажиров бизнес-класса. Проблема лишь в том, чтобы свойства товара не оказались единственным направлением усилий по созданию идентичности бренда, исключив другие подходы, которые также могут добавить бренду ценность и дифференциацию.

Качество — ценность

Качество — настолько важное свойство товара, что его надо рассмотреть отдельно. Что отличает бренды *Mercedes*, *Buick* или *Ford*? Или бренды *Neiman Marcus*, *Macy's* и *Kmart*? Воспринимаемое качество определяет либо «плату за вход» на товарный рынок (вы должны обеспечить минимальный уровень качества, чтобы выжить), либо верхнюю планку конкуренции (побеждает бренд с наивысшим качеством). Многие бренды используют качество как стержневой элемент идентичности. К примеру, *Gillette* позиционируется в большей степени под рекламным лозунгом «Лучше для мужчины нет», а марка *Gillette's Good News* является лучшей в категории одноразовых бритв. Идентичность бренда *Starbucks* основана большей частью на общепризнанной репутации фирмы как продавца самого лучшего в мире кофе.

Ценность тесно связана с качеством — она обогащает концепцию привлечением ценового аспекта. Бренд *Rubbermaid*, к примеру, стремится обеспечить ценность путем предложения высококачественных товаров по доступным ценам. *Wal-Mart* также в первую очередь позиционируется как сеть розничной торговли по доступным ценам.

Ассоциации с ситуациями использования

Некоторые бренды успешно пытаются ассоциироваться с особыми поводами использования или применения, заставляя конкурентов работать в соответствии с этой реальностью. Так, напиток *Gatorade* ассоциируется в основном со спортсменами, приобретающими его с целью поддержания своих результатов на высоком уровне. *Clorox* стал ассоциироваться с отбеливанием одежды, хотя отбеливатель может применяться также для чистки и дезинфекции широкого круга предметов. Несмотря на то, что бренд *Miracle Whip* является универсальным салатным соусом, его реальная сила заключается в тесной ассоциации с приготовлением сэндвичей. Кофейни *Starbucks* обеспечивают неформальное и в то же время эксклюзивное место отдыха с приветливым персоналом.

Ассоциации с пользователями

Иной подход состоит в том, чтобы позиционировать бренд в зависимости от типа пользователей. К примеру, бренд *Eddie Bauer* предлагает современную модную одежду для людей, проводящих значительное время на открытом воздухе. *Gerber* сосредоточивает внимание на детях, *Weight Watchers* ассоциируется с заинтересованными в контроле за своим весом и питанием, а *Friskies* — это пища для активных кошек. Сильная позиция, основанная на ассоциациях с пользователем, способна обеспечить предложение ценности и индивидуальность бренда. Этот подход и его взаимосвязь с «личностью» бренда будут рассмотрены в главе 5.

Связь со страной или регионом

Еще одна стратегическая возможность заключается в том, чтобы ассоциировать бренд с той страной или регионом, которые добавляют ему доверия. К примеру, парфюмерия *Chanel* выглядит, несомненно, как французская, часы *Swatch* — как швейцарские, пиво *Beck's* и автомобиль *Mercedes* — как немецкие, водка «Столичная» — как русская, а пиво *Molson*

Ice — как канадское («где был «изобретен» лед»). Аналогично *Champagne* ассоциируется с Францией, также как *Bloomington's* — с Нью-Йорком. В любом случае ассоциации со страной или регионом подразумевают, что бренд будет обеспечивать лучшее качество, так как эта страна или регион имеет славу лучшего изготовителя данного класса товаров

Эффекту влияния «страны происхождения» посвящено множество исследований. Некоторые из них показывают, что степень влияния зависит от товарной категории. К примеру, японская электроника ценится выше, чем японская еда, а французская модная одежда — выше, чем французская электроника [4]. Однако страна происхождения может придавать свойства, которые присущи не одной, а нескольким товарным категориям. Хан и Терпстра (Han, Terpstra), сравнив оценки американских покупателей автомобилей и телевизоров, выяснили, что американские товары оцениваются как лучшие по эксплуатационной пригодности (в обслуживании), японские — только как средние по престижности (несмотря на их ведущий рейтинг по другим показателям), а немецкие имеют высокие оценки по престижности, но низкие — по экономичности [5].

Бренд как организация

Данный подход к бренду в большей мере акцентирует внимание на организации, чем, собственно, на товаре или услуге. Такие свойства организации, как новаторство, стремление к качеству, забота об окружающей среде, создаются людьми, культурой, ценностями и программами компании. Бренд *Saturn* представляет собой хороший пример такого рода идентичности, которая пытается соединить в себе ценности этой модели автомобиля (экономичный автомобиль мирового класса), программы (включающие и систему розничной торговли) и людей (демонстративно поддерживающих эти ценности).

Некоторые аспекты бренда могут быть описаны в одном контексте как свойства товара, а в другом — как свойства организации. Качество или инновация, к примеру, могут быть свойствами, связанными с товаром, если они основаны на дизайне или специфических свойствах товарного предложения. Однако если они базируются на культуре, ценностях и программах организации (и таким образом выходят за рамки товарной модели), то будут свойствами, связанными с организацией в целом. В некоторых случаях может иметь место комбинация двух данных подходов

Свойства организации являются более постоянными и прочными в конкурентной среде, чем свойства товара. Во-первых, намного легче скопировать товар, чем продублировать организацию с ее уникальными людьми, ценностями и программами. Во-вторых, свойства организации обычно переносятся на ряд товаров из разных товарных категорий, поэтому компании-сопернику лишь в одной товарной категории, вероятно, будет труднее конкурировать. В-третьих, так как свойства организации (например, новаторство) трудно оценить и проинформировать о них окружающих, то конкурентам сложно показать, что они преодолели сколько-нибудь существенную разницу. Относительно легко продемонстрировать, что ваш принтер работает быстрее, чем принтер конкурента. Но показать, что одна организация является более инновационной, чем другая, гораздо труднее.

Свойства организации могут внести свой вклад в предложение ценности. Ассоциации с организацией (нацеленность на покупателей, забота об окружающей среде, инновационность или локальная ориентация) могут давать эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения, основанные на восхищении, уважении или простой симпатии. Они способны также обеспечить доверие к товарам, являющимся суббрендами, подобно тому, как на изделия *Post-it* компании *3M*, несомненно, переносится репутация инновационной организации.

Концепция бренда как организации будет детально рассмотрена в главе 4, где мы проанализируем, что представляют собой свойства организации и как они работают для поддержания бренда.

«Личность» / индивидуальность бренда

Рассмотрение бренда, наделенного человеческими чертами характера, предполагает, что его идентичность богаче и интереснее, чем в случае, если бы она была основана только на свойствах товара. Так же, как и личность человека, бренд может наделяться чертами престижности, компетентности, выразительности, надежности, веселости, активности, забавности, легкомысленности, формальности, молодости или интеллектуальности. К примеру, *Satum* — «верный во всех отношениях друг».

Персонификация способна помочь созданию более сильного бренда несколькими путями. Во-первых, она способна помочь создать выгоду реализации потребности в самовыражении (стать средством выражения

индивидуальности покупателя). К примеру, пользователь *Apple* может идентифицировать себя как склонную к переменам, независимую и творческую личность.

Во-вторых, как характер человека влияет на взаимоотношения между людьми, так и индивидуальность бренда может быть основой его взаимоотношений с покупателем. Дружеские взаимоотношения помогают продвигать индивидуальность бренда *Saturn* и его программу. Аналогично, *Dell Computer* может ассоциироваться с профессионалом, который помогает справиться с трудной работой; *Levi Strauss* — с мужественным попутчиком; *Mercedes-Benz* — с благородной личностью, вызывающей восторг; *WordPerfect* — с компетентным заботливым профессионалом; и *Hallmark* — с добросердечным эмоциональным родственником.

В-третьих, индивидуальность бренда способна сообщить окружающим о свойствах товара и таким образом содействовать продвижению функциональных выгод. К примеру, сильная, энергичная мужская индивидуальность бренда *Michelin* предполагает, что автомобильные шины *Michelin* являются также «сильными» и «энергичными». В главе 5 «личность» бренда будет рассмотрена более детально, включая изучение различных форм ее проявления. В ней также будет исследоваться механизм создания и реализации индивидуальности бренда (для установления взаимоотношений «бренд-клиент»).

Бренд как символ

Сильный символ может обеспечить единство и структуру идентичности и облегчить узнавание «с подсказкой» / спонтанную вспоминаемость. Его наличие может стать ключевой составляющей развития бренда, а отсутствие — существенной преградой. Повышение роли символов до статуса части идентичности отражает их потенциальную силу.

Символом может быть все, что представляет бренд, включая программы, такие как «Дом Рональда Мак-Дональда» у фирмы *McDonald's*, или разумную ценовую политику в отношении бренда *Saturn*. На рис. 3-3, однако, выделено три типа символов: визуальные образы, метафоры и марочное наследие.

Символы, включающие в себя визуальные образы, могут быть запоминающимися и значимыми. Например, пирамида *Transamerica*, перо в эмблеме *Nike*, золотые арки *McDonald's*, желтый цвет *Kodak*, жестяная банка или бутылка *Coke Classic*, эмблема *Mercedes-Benz*, мужчина *Quaker Oats*.

Каждый сильный визуальный имидж фиксирует многое из соответствующей идентичности бренда, так как связи между символом и элементами идентичности строятся в течение длительного времени. Достаточно беглого взгляда, чтобы символ напомнил вам о бренде.

Бренд *Saturn*, напротив, несколько ущербен, так как у него отсутствует специфический визуальный образ. Нет ни образа руководителя (как Билл Гейтс для *Microsoft*), ни образа пользователя (как Шакил О'Нил для *Reebok*) или дизайна товара (как *Ford Taurus* или *VW Beetle*), которые представляли бы *Saturn*. Не использует *Saturn* и визуальный образ своего завода в Спринг Хилл (как завод в Линчбурге, штат Теннесси — для виски *Jack Daniel's*). Логотип *Saturn*, разработанный тогда, когда еще была неизвестна идентичность этой модели автомобиля, нельзя отнести к активам фирмы.

Символы обретают силу, если они включают в себя метафору либо характеристику, олицетворяющую функциональные, эмоциональные выгоды или выгоды удовлетворения потребности в самовыражении. К примеру, скала *Prudential* («Скала благоразумия») является метафорой силы, логотип *Good Hands* («Умелые руки») компании *Allstate* — метафорой профессионального, заботливого обслуживания, мягкий животик пончика *Pillsbury* — метафорой свежести, прыгучесть Майкла Джордана — метафорой качества исполнения *Nike*, кролик *Energizer* — метафорой долговечности батареек.

Сильный символ может быть краеугольным камнем стратегии бренда. Кубер-Рейл (Koeber-Reil), немецкий разработчик брендов, всегда начинал анализ марочной идентичности с вопроса «Каким должен быть визуальный имидж вашей марки в течение последующих пяти лет?» Имидж определял все — в некоторых случаях даже концепцию товара и его имя. Одному клиенту Кубер-Рейл предложил для линии по приготовлению пищи использовать метафору «Черная сталь», которая затем стала основой для дизайна товара, упаковки и коммуникации.

Яркое наследие и традиции также могут представлять сущность бренда. Богатое, украшенное историческими подвигами наследие американской морской пехоты можно описать ключевой фразой «Немногие. Гордость. Морская пехота». Компания *Amtrak* связывает свой опыт перевозки пассажиров с давними традициями железнодорожного путешествия первым классом, напоминая своим клиентам: «В поездах есть нечно волшебное». *Starbucks* ассоциируется с появлением на рынке Пайк Плейс (Pike Place) в Сиэтле первой кофейни.

Структура идентичности бренда

Идентичность бренда, как показано на рис. 3–4, состоит из стержневой и расширенной идентичности. В дополнение к этому элементы идентичности организованы в устойчивые смысловые модели, часто построенные вокруг элементов стержневой идентичности.

Стержневая идентичность бренда

Стержневая идентичность выражает неизменную сущность бренда. Она является тем ядром, которое остается после того, как вы снимете верхние слои луковицы или листья артишока. Следующие примеры представляют собой иллюстрации стержневой идентичности:

- *Michelin* — автомобильные покрышки продвинутой технологии для водителя, знающего все об автопокрышках;
- *Johnson&Johnson* — качество продаваемых без рецепта лекарств, доверие к ним;
- *Rubbermaid* — ценность и инновация, в дополнение к опыту изготовления практичных пластиковых изделий для дома;
- *Saturn* — качество мирового уровня, дружеский и уважительный подход к покупателям (см. врез);
- *Black Velvet* — мягкий и нетерпкий виски, продающийся по ценам чуть выше общедоступных марок (см. врез).

Стержневая идентичность крайне важна для понимания сущности бренда и причин его успеха на рынке. Она включает в себя ассоциации, которые, вероятнее всего, остаются неизменными, когда бренд переносится на новые рынки и категории товаров. К примеру, если виски *Black Velvet* начнет продаваться в новых странах, он всегда останется ценной маркой (в противоположность доступной по цене или сверхдорогой), демонстрирующей «мягкий и нетерпкий» вкус и заявляющей об этом через средства коммуникации. Остальная часть идентичности бренда *Black Velvet* является менее важной.

Стержневая идентичность сильного бренда должна быть более стойкой к изменениям, чем элементы расширенной идентичности. Слоганы мыла *Ivory* «99 - 44/100%. Чистое» и «Оно плавает» отражают идентичность, которая остается неизменной вот уже более ста лет (Харли Проктер использовал в качестве слогана химическую формулу для определения массовой доли вещества, чтобы продемонстрировать чистоту мыла *Ivory* по отношению к эталонному в то время кастильскому мылу, которое содержало 56%



Рис. 3-4. Структура идентичности бренда

примесей – *Прим. ред*). Позиция бренда и, следовательно, коммуникативные стратегии могут изменяться, расширенная идентичность тоже, но стержневая идентичность является более постоянной.

В конечном счете стержневая идентичность определяется ответами на некоторые трудные интроспективные вопросы:

- В чем состоит «душа» бренда?
- Какие фундаментальные убеждения и ценности являются движущей силой бренда?
- Какова компетенция организации, стоящей за брендом?
- Какая организация представляет бренд?

Один разработчик бренда заметил, что если вы правильно осознали ценности и культуру организации, то идентичность бренда позаботится о себе сама. Для многих брендов необходима тесная взаимосвязь между ценностями организации и стержневой идентичностью.

Стержневая идентичность должна включать элементы, которые делают бренд как уникальным, так и ценным. Поэтому стержневая идентичность обычно вносит вклад в предложение ценности и в основу доверия к бренду. Иногда слоган может аккумулировать в себе часть стержневой идентичности.

- «Мы — номер два, но мы стараемся быть лучше». Предполагается, что фирма *Avis* берет обязательство обеспечивать более высокое качество обслуживания покупателей.
- «Непреодолимое стремление к совершенству». Автомобили *Lexus* сделаны по наивысшему стандарту качества с точки зрения производства, эксплуатационной пригодности, комфорта и функциональности.
- «Тает во рту, а не в руках». Уникальное сочетание вкуса и удобства, предлагаемое конфетами *M&M's*.

Однако даже стержневая идентичность обычно довольно сложна для простого слогана. К примеру, идентичность бренда *Saturn* имеет составляющие качества (автомобиль мирового класса) и взаимоотношений (обращение к покупателям с уважением и как к друзьям). Лозунг «Иной тип компании — иной тип автомобиля» позволяет задействовать эти два элемента стержневой идентичности. Однако лозунг никоим образом не сможет охватить стержневую идентичность бренда *Saturn* целиком.

Расширенная идентичность бренда

Расширенная идентичность включает в себя элементы, которые обеспечивают структуру и завершенность бренда. Она дополняет картину деталями, которые помогают описать, что есть бренд. В нее могут быть включены важные элементы маркетинговой программы бренда, которые уже стали или должны стать ассоциациями. В случае с брендом *Saturn* расширенная идентичность включает в себя сам товар, ощущение отсутствия прессинга при покупке, разумное ценообразование, слоган и индивидуальные черты «личности» бренда. Каждый из этих элементов имеет значение как движущая сила идентичности бренда, но ни один из них не является столь же важным, как элементы стержневой идентичности.

В стержневой идентичности обычно нет достаточного количества деталей, чтобы представить все функции идентичности бренда. В частности идентичность бренда может помочь компании решить, какая программа или информация является эффективной, а какая может принести вред либо не достичь цели. Даже обоснованная и соответствующая целям стержневая идентичность может в конечном счете быть очень амбициозной или недостаточной для исполнения этой задачи.

К примеру, обеспечение «душевного спокойствия» как стержневая идентичность страховой компании соответствует ожиданиям целевого сегмента и показывает, что фирма должна и может обеспечить это спокойствие. Однако разрабатывая коммуникационные цели и средства, компания обнаружила, что можно выбрать одну из трех коммуникационных стратегий, использующих характеристики, ассоциирующиеся с понятием «душевное спокойствие клиента»: надежность банка (это свойство помогает описать страховые компании *Prudential* и *Fortis*), страхование по выходу на пенсию или от непредвиденных случаев (*Fireman's Fund*), обеспокоенность и заботу о ближнем (*Allstate, State Farm*). Анализ конкурентных предложений, нужд целевого рынка и наследия фирмы помогли в разработке стратегии. Но лишь добавление к расширенной марочной идентичности элементов индивидуальности бренда (банк в данном случае воспринимается в большей степени как заинтересованный друг, чем надежный защитник или удачливый плановик-страховщик) поможет более точно сформировать ориентиры развития бренда и безошибочно выбрать стратегию.

Индивидуальность бренда далеко не всегда становится частью стержневой идентичности. Однако, будучи частью расширенной идентичности, она вполне может выступать в роли средства, необходимого для завершения структуры идентичности. Расширенная идентичность позволяет разработчику бренда добавлять полезные детали для создания целостной картины.

Внутри товарной категории бренд, имеющий большую расширенную идентичность, является более сильным, запоминающимся, интересным и релевантным. Личность, которую вы находите неинтересной, слабой, играющей незначительную роль в вашей жизни, может быть описана несколькими словами. Интересная же личность, с которой вы непосредственно связаны, обычно требует намного более сложного описания. Конечно, число представленных элементов идентичности бренда будет зависеть от товарной категории. К примеру, идентичность сильной марки конфет или спиртных напитков будет, вероятно, менее сложной, чем у компании в сфере услуг, к примеру *Bank of America*, так как первые, вероятно, имеют более простой набор товарных характеристик и не будут включать в себя свойства организации.

Следующие примеры иллюстрируют вышеизложенные концепции, предлагая возможные идентичности для четырех брендов: *Saturn*, *McDonald's*, *Nike* и *Black Velvet*.

Идентичность бренда Saturn

Стержневая идентичность

Качество: автомобиль мирового класса.

Взаимоотношения: к покупателям относится с уважением и по-дружески.

Расширенная идентичность

Границы товара: американский малолитражный автомобиль.

Опыт различных продаж: без давления; информативно, дружески; ценообразование без угорговывания.

Лозунг: «Иной тип компании — иной тип автомобиля».

Индивидуальность: внимательный и дружелюбный, практичный и надежный, но также энергичный, забавный и живой; американский «на все сто».

Преданные работники.

Лояльные пользователи.

Завод в Спринг Хилл: символ рабочей силы компании Saturn.

Предложение ценности

Функциональные выгоды: качественный экономичный автомобиль; приятный опыт покупки, дружелюбный сервис.

Эмоциональные выгоды: гордость за сделанный в США автомобиль; дружеские взаимоотношения с компанией Saturn и ее дилерами.

Выгоды самовыражения: владение автомобилем марки Saturn идентифицирует личность как бережливую, практичную, веселую и юную в душе.

Взаимоотношения

К покупателям относятся по-дружески и с уважением.

Значимые и связанные группы элементов идентичности бренда

Стержневая и расширенная идентичности организуют элементы идентичности в соответствии с их ролью в проявлении сущности бренда. Элементы идентичности бренда могут быть организованы также в значимые и связанные группы (или в логические цепочки), которые обычно строятся вокруг компонентов стержневой идентичности. Сильные, эффективные бренды всегда располагают связанными и значимыми группами элементов идентичности. В противоположность этому более слабые бренды всегда имеют идентичность, основанную на меньшем числе элементов, и эти элементы обычно не взаимосвязаны, а иногда и исключают друг друга.

Важным аспектом структуры идентичности бренда является и то, как элементы согласуются друг с другом. Существуют ли значимые модели? Последовательно ли сгруппированы элементы идентичности? Или элементы идентичности представляют собой набор беспорядочных ассоциаций, которые, возможно, противоречат друг другу?

Идентичность бренда McDonald's

Компания McDonald's, общие продажи которой в 79 странах мира составляют около \$26 млрд, имеет один из самых успешных глобальных брендов. Бренд McDonald's сфокусирован на предложении потребительской ценности (частично потому, что покупатели являются чувствительными к цене, а также из-за того, что она должна конкурировать с агрессивным ценовым подходом торговой марки Taco Bell компании PepsiCo). Однако бренд, символом которого являются золотые арки, имеет богатую идентичность, обеспечивающую целый ряд связей с покупателями [6].

Стержневая идентичность

Ценностное предложение: McDonald's обеспечивает потребительскую ценность, что определяется товаром, специальными предложениями и опытом покупок при заданных ценах.

Качество пищи: всегда горячая пища с хорошим вкусом (в любом ресторане мира под вывеской «McDonald's»).

Обслуживание: быстрое, аккуратное, гостеприимное и ненавязчивое.

Чистота: всегда чисто как внутри, так и вокруг ресторана.

Потребитель: в фокусе находятся семьи и дети, но обслуживается и более широкая клиентура.

Расширенная идентичность

Удобство: McDonald's является наиболее удобным рестораном быстрого обслуживания — он расположен близко к местам, где люди живут, работают и отдыхают; имеется возможность эффективного и быстрого обслуживания; предлагается еда, удобная для употребления.

Сферы распространения продуктов: фаст-фуды, детские развлекательные представления.

Суббренды: Big Mac, Egg McMuffin, Happy Meals, Extra Value Meals и др.

Социальное окружение: детские благотворительные организации Рональда Мак-Дональда, «Дом Рональда Мак-Дональда».

Индивидуальность бренда: ориентированная на семью, полностью американская, искренняя, полезная, энергичная и веселая.

Взаимоотношения: включают ассоциации «семья—веселье»; McDonald's предлагает хорошее времяпрепровождение. Детские благотворительные организации Рональда Мак-Дональда вызывают уважение, симпатию и восхищение.

Логотип: золотые арки.

Рекламные персонажи: Рональд Мак-Дональд; куклы и игрушки McDonald's.

Предложение ценности

Функциональные выгоды: вкусные гамбургеры, картофель и напитки, которые создают ценность; сопутствующие товары и услуги (место отдыха, призы, премии и игры).

Эмоциональные выгоды: дети в восторге от празднования дней рождения в ресторане, встреч с Рональдом Мак-Дональдом и другими рекламными персонажами; ощущение особенного семейного времяпрепровождения. Для взрослых — это душевная теплота, опосредованная связью с семейными событиями и впечатлениями и усиленная эмоциональной рекламой McDonald's.

Идентичность бренда Nike

Торговая марка Nike имеет впечатляющий успех в мире спорта и моды. Как и многие другие сильные бренды, Nike обладает идентичностями, которые различаются по сегментам идентичность для лиц, занимающихся физической культурой (включая любителей ходьбы оздоровительного бега туристов), отличается, к примеру, от идентичности для тех кто занимается состязательными видами спорта (теннис и баскетбол). В сущности идентичность Nike модифицирована для суббренда баскетбольные кроссовки *Jordan* или теннисные кроссовки *Sport Challenge*. В большинстве контекстов Nike еще имеет не поддающуюся времени идентичность, элементы которой включают в себя следующие [7]

Стержневая идентичность

Основа товара спорт и физическая культура

Профиль пользователей известные спортсмены, а также все те, кто интересуется физической культурой и здоровьем

Качество исполнения спортивные туфли, обеспечивающие высокие результаты что основано на технологическом превосходстве

Повышение качества жизни лучшая жизнь благодаря занятиям спортом

Расширенная идентичность

Индивидуальность бренда волнующая провокационная, смелая, свежая, инновационная и агрессивная, связана со здоровьем и приобщает к спорту, стремление к совершенству

Основа для взаимоотношений общение с сильным, мужественным человеком, который выбирает лучшее в одежде, обуви и по всем остальном

Суббренды *Air Jordan* и многие другие

Логотип, символ «перо»

Лозунг «Просто сделай это»

Ассоциации с организацией, компания, связанная с атлетами и поддерживающая их виды спорта; инновационная

Лица, поддерживающие марку известные спортсмены, включая Майкла Джордана, Андре Агасси, Дейона Сандерса, Чарльза Баркли и Джона Макинроя

Наследие: разработанные в Орегоне шиповки

Предложение ценности

Функциональные выгоды высокотехнологичная обувь, которая улучшит результаты и обеспечит комфорт.

Эмоциональные выгоды радостное настроение от улучшения спортивных результатов, ощущение увлеченности, энергии и здоровья.

Выгоды самовыражения использование обуви с сильной индивидуальностью, которая ассоциируется с известными спортсменами

Доверие

Производство первоклассной модной обуви и одежды

Идентичность бренда **Black Velvet**

Black Velvet является торговой маркой канадского виски *Леди Black Velvet* («Черный Бархат»), одетая в платье из черного бархата, впервые появилась в рекламе в начале 1970-х годов и с тех пор стала ключевым символом этой марки (см. главу 7). Как считает компания Heublein, рост доли *Black Velvet* на рынке США с 3,6% в 1971 г. до 8,9% в 1980 г. (когда общий объем продаж в этой категории удвоился, достигнув 21 млн бутылок) и до 10,3% в 1993 г. (кстати общий объем продаж в данной категории упал до 16 млн бутылок) во многом обязан этому рекламному персонажу. *Black Velvet* широко распространен в Швеции и Венгрии, и его рост отчетливо прослеживается во многих других странах.

Стержневая идентичность

Своиства продукта мягкий и нетерпкий

Цена/качество стоит дороже общедоступных марок виски (но не причисляется к наиболее дорогим сортам)

Расширенная идентичность

Границы товара марка спиртных напитков, не только канадский тип (альтернатива изотопления) виски

Локальное/глобальное импортируемая марка

Символ леди *Black Velvet*, одетая в черное бархатное платье, бутылка с черной наклейкой

Индивидуальность бренда стильный и элегантный, дружелюбный и доступный

Вкус ничуть не похож на шотландское виски и другие спиртные напитки

Пользователи широкий возрастной спектр (не ограничивается только мужчинами в «зрелом возрасте»)

Предложение ценности

Функциональные выгоды мягкий и нетерпкий вкус по доступной цене

Эмоциональные выгоды ощущение отдыха, вознаграждения и чувственности

Выгоды самовыражения порция марочного виски с оттенком пика

Рассмотрим, к примеру, торговую марку *McDonald's*. В конечном счете могут быть выделены три связанные группы, каждая из которых поддерживается совокупностью элементов идентичности. Ассоциации «Дети—радость—семья» поддерживаются и согласуются с образом Рональда Мак-Дональда, празднованиями дней рождения в *McDonald's*, играми в «Стране *McDonald's*», набором *Happy Meals*, куклами и игрушками *McDonald's*. Набор ассоциаций, связанных с социальным окружением, включает в себя «Дом Рональда Мак-Дональда». Наконец, существует набор функциональных ассоциаций, организованных вокруг концепций обслуживания, ценности и еды. «Золотые арки» обеспечивают функцию связи элементов и представляют идентичность в целом.

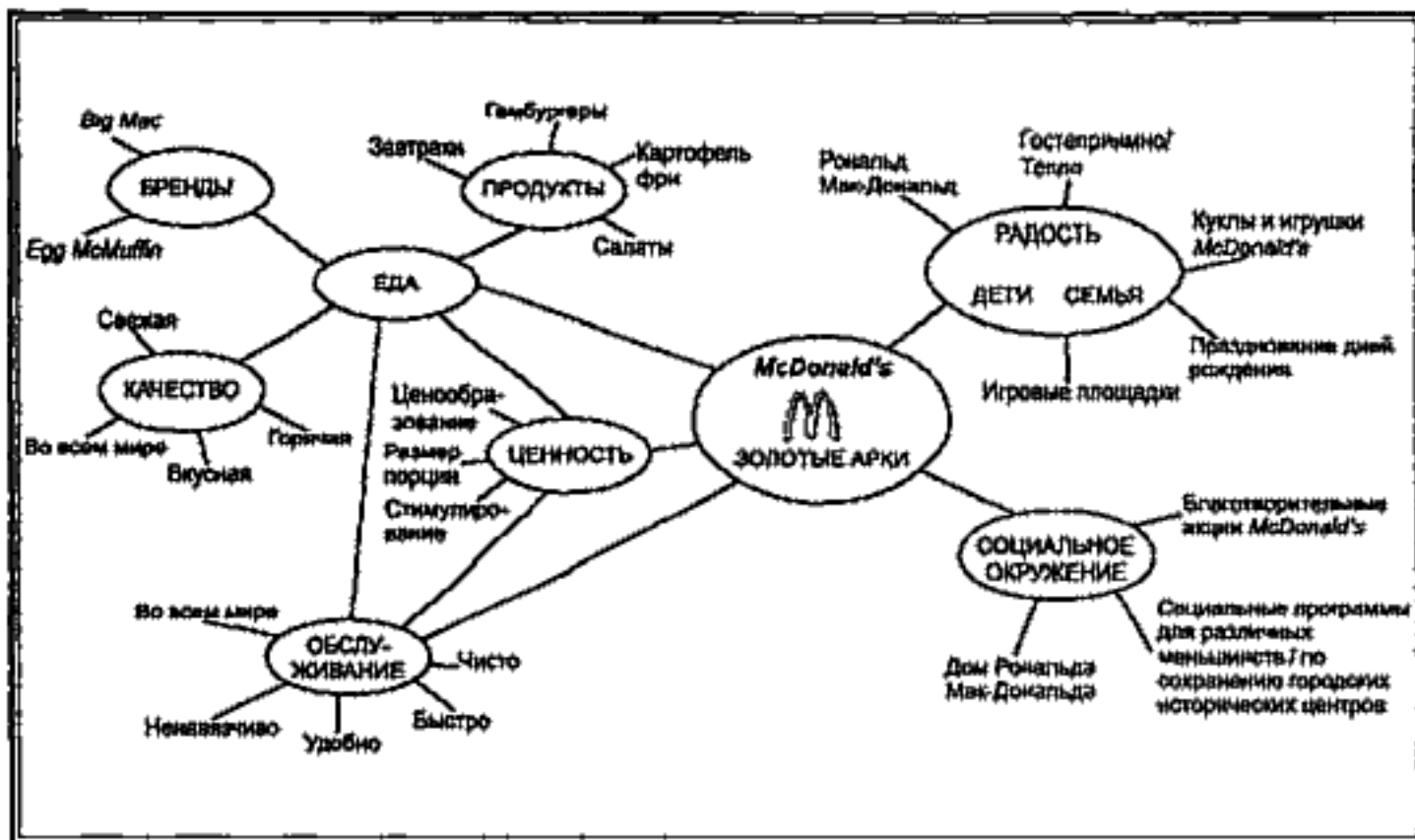


Рис. 3-5. Логическая сеть идентичности

Полезное упражнение состоит в том, чтобы нарисовать логическую сеть (модель) элементов идентичности со связями между ними, например, используя жирные линии для сильных связей и тонкие или пунктирные — для слабых. Тогда роль стержневой идентичности и модель взаимосвязанных элементов становятся очевидными, что наглядно иллюстрируется примером *McDonald's* на рис. 3-5.

Wells Fargo Bank может иметь совокупность элементов идентичности, связанных с ведением банковского дела. К ним относятся: автоматизированная система расчетов, высокий уровень обслуживания, надежность и финансовая сила. Другая группа составляющих идентичности бренда может выстраиваться вокруг дилижанса как символа банка, который ассоциирует *Wells Fargo* со старым Диким Западом, индивидуализмом, обязательствами доставить и сохранить в целостности какие-либо ценности. Дилижанс, представляя также надежность, может ассоциироваться с ведением банковского дела.

Концепция целого, разработанная представителями гештальт-психологии (начиная с работ Макса Вертеймера (Max Wertheimer) 1912 г.), может помочь проиллюстрировать силу значимой модели ассоциаций. Представители гештальт-психологии делали акцент на том, что люди обычно воспринимают вещи не как отдельные атрибуты, а как нечто цельное. На рис. 3-6 четыре отдельных линии в секторе А превращаются во флаг в секторе В и в букву в модели С, т. е. в образы, которые имеют смысл и вспоминаются намного легче, чем беспорядочные линии [8]. В гештальт-психологии этот феномен часто характеризуется фразой: «Целое сильнее, чем сумма его частей». Это может быть также применено и к идентичности бренда.

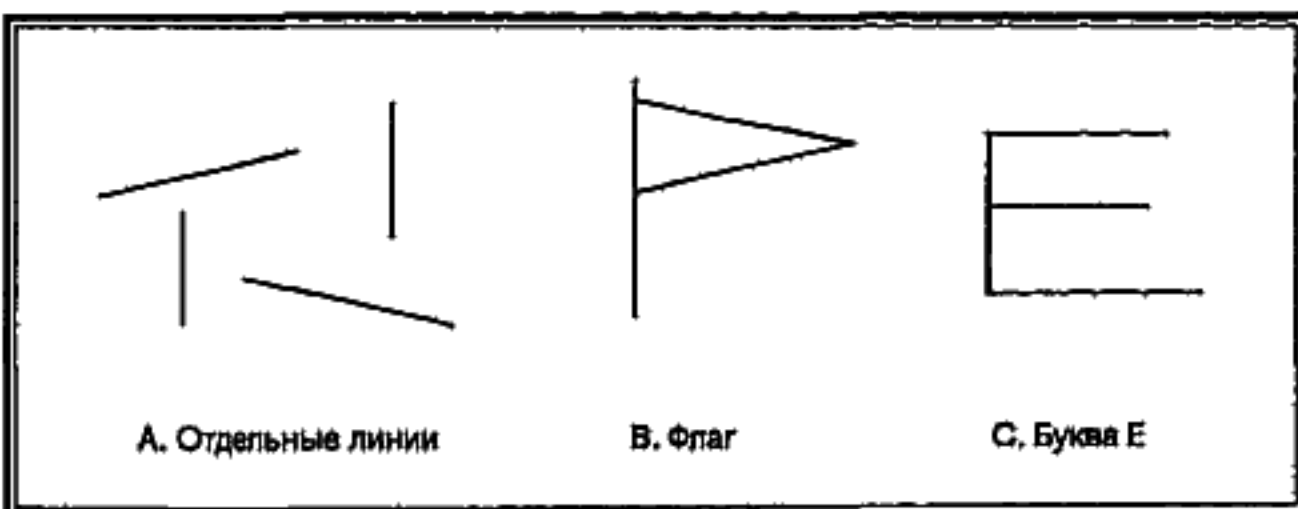


Рис. 3-6. Модель ассоциаций

Предложение ценности брендом

Предложение ценности брендом есть предоставление функциональных, эмоциональных выгод и выгод от удовлетворения потребности в самовыражении, которые обеспечивают ценность покупателю. Эффективное предложение ценности должно приводить к возникновению взаимоотношений между брендом и покупателем и управлять решениями о покупках [9].

Основные концепции функциональных, эмоциональных выгод и выгод самовыражения рассмотрены ниже.

Функциональные выгоды

Наиболее очевидной и общей основой предложения ценности брендом является функциональная выгода, которая основана на свойствах товара, обеспечивающих функциональную полезность для покупателя. Такая выгода обычно связана непосредственно с функциями, выполняемыми товаром или услугой для покупателя. Для лазерных принтеров функциональные выгоды могут заключаться в скорости копирования, разрешающей способности, качестве копий, вместимости лотка для бумаги и отсутствии простоев. Приведем и другие примеры.

- *Volvo* является безопасным и надежным автомобилем из-за своего веса и конструкции;
- овсяные хлопья *Quaker Oats* обеспечивают горячие и питательные завтраки;
- автомобиль *BMW* послушен в управлении, даже на льду;
- подгузники *Huggies* обеспечивают комфорт и хорошо прилегают к телу, что уменьшает просачивание влаги;
- *Gatorade* помогает восполнить потерю жидкости при занятиях спортом;
- магазины *7-Eleven* означают удобство;
- напиток *Coke* вкусен и освежает;
- универмаги *Nordstrom* успешно справляются с обслуживанием покупателей.

Функциональные выгоды, особенно те, которые основаны на свойствах товара, имеют прямые связи с покупательскими решениями и опытом использования. Если бренд может доминировать по ключевой функциональной выгоде, то он способен лидировать и во всей товарной

категории в целом. К примеру, марка *Glaxi* в течение нескольких десятилетий лидировала в категории зубных паст благодаря своему рекламному заявлению (поддержанному и одобренному в 1950-х гг. Американской стоматологической ассоциацией) о снижении заболеваемости кариесом. Конкуренты были вынуждены позиционировать свои бренды по второстепенным свойствам, таким как свежесть дыхания и белизна зубов.

Проблема состоит в том, чтобы выбрать те функциональные выгоды, которые будут иметь успех у покупателей и поддерживать более сильную позицию по сравнению с конкурентами. Конечная цель заключается не только в создании товара или услуги, которые обеспечивают эти выгоды, но также и в информировании потребителей об этих возможностях. Эффективное использование бренд-коммуникаций всегда является нетривиальной задачей, иногда она может быть чрезвычайно сложной.

Ограничения функциональных выгод

Как было указано при рассмотрении ловушки фиксации на свойствах товара, данные свойства и функциональные выгоды имеют ограничения — их очень трудно дифференцировать, их можно легко скопировать, они предполагают, что потребитель исключительно рационально принимает решение о покупке, они могут уменьшить стратегическую гибкость и препятствуют расширению бренда. Один уже рассмотренный нами путь преодоления этих ограничений заключается в том, чтобы расширить идентичность бренда за границы свойств товара, рассматривая бренд как организацию, индивидуальность и символ. Другой путь состоит в том, чтобы расширить предложение ценности и включить в него как функциональные, так и эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения.

Эмоциональные выгоды

Когда покупка или использование конкретной марки создает у покупателя положительные ощущения, то это означает, что бренд обеспечивает эмоциональную выгоду. Сильнейшие идентичности бренда часто включают эмоциональные выгоды. Так, покупатель может пережить любое из перечисленных ощущений:

- безопасность в автомобиле *Volvo*,
- возбуждение от управления автомобилем *BMW* или просмотра телеканала *MTV*;

- энергию и жизнь с плотком напитка *Coke*;
- ощущение контроля над процессами старения благодаря марке *Oil of Olay*;
- чувство собственной значимости при посещении универмага *Nordstrom*;
- душевную теплоту при покупке или получении поздравительных открыток *Hallmark*;
- силу и мужество при ношении джинсов *Levi's*.

Evian является маркой столовой воды, которая имеет обычные функциональные качества. Однако в ее рекламе (рис. 3–7) бренд дополнен значительной эмоциональной выгодой. Посредством лозунга «Еще один день, еще один шанс ощутить себя здоровым» и визуальных образов *Evian* ассоциирует себя не только с похуданием (традиционный подход), но и с чувством удовлетворенности, которое с ним связано.

Эмоциональные выгоды добавляют полноту и глубину ощущениям от владения и пользования брендом. Если не брать в расчет те воспоминания, которые провоцирует марка изюма *Sun-Maid*, то она будет иметь статус простого предмета потребления. Однако хорошо знакомая красная упаковка связывает многих потребителей со счастливыми днями, когда они помогали матери на кухне (или с идеализированным детством — тех, кто испытывает нехватку этих впечатлений). Результатом может быть новое ощущение от пользования этим товаром и, как следствие, более сильная идентичность бренда.

Для того, чтобы определить, какие эмоциональные выгоды ассоциируются или могут ассоциироваться с брендом, фокус исследования должен быть смещен на чувства. Что чувствуют покупатели, когда они покупают или используют бренд? Какие чувства порождаются достижением функциональных выгод?

Комбинирование функциональных и эмоциональных выгод

Наиболее сильные идентичности бренда обеспечивают как функциональные, так и эмоциональные выгоды [10]. Исследование Стюарта Эйгриса (Stuart Agtes) подтверждает это суждение. Лабораторный эксперимент по восприятию марок шампуней показал, что добавление эмоциональной выгоды («Вы будете выглядеть и чувствовать себя необычайно») к функциональным выгодам («Ваши волосы будут густыми и здоровыми») усиливало привлекательность товара. Дальнейшее исследование выявило, что 47 телевизионных рекламных роликов, которые

включали эмоциональную выгоду, были значительно более эффективны (использовалась стандартная лабораторная процедура тестирования рекламы), чем 121 рекламный ролик, демонстрировавший лишь функциональную выгоду.

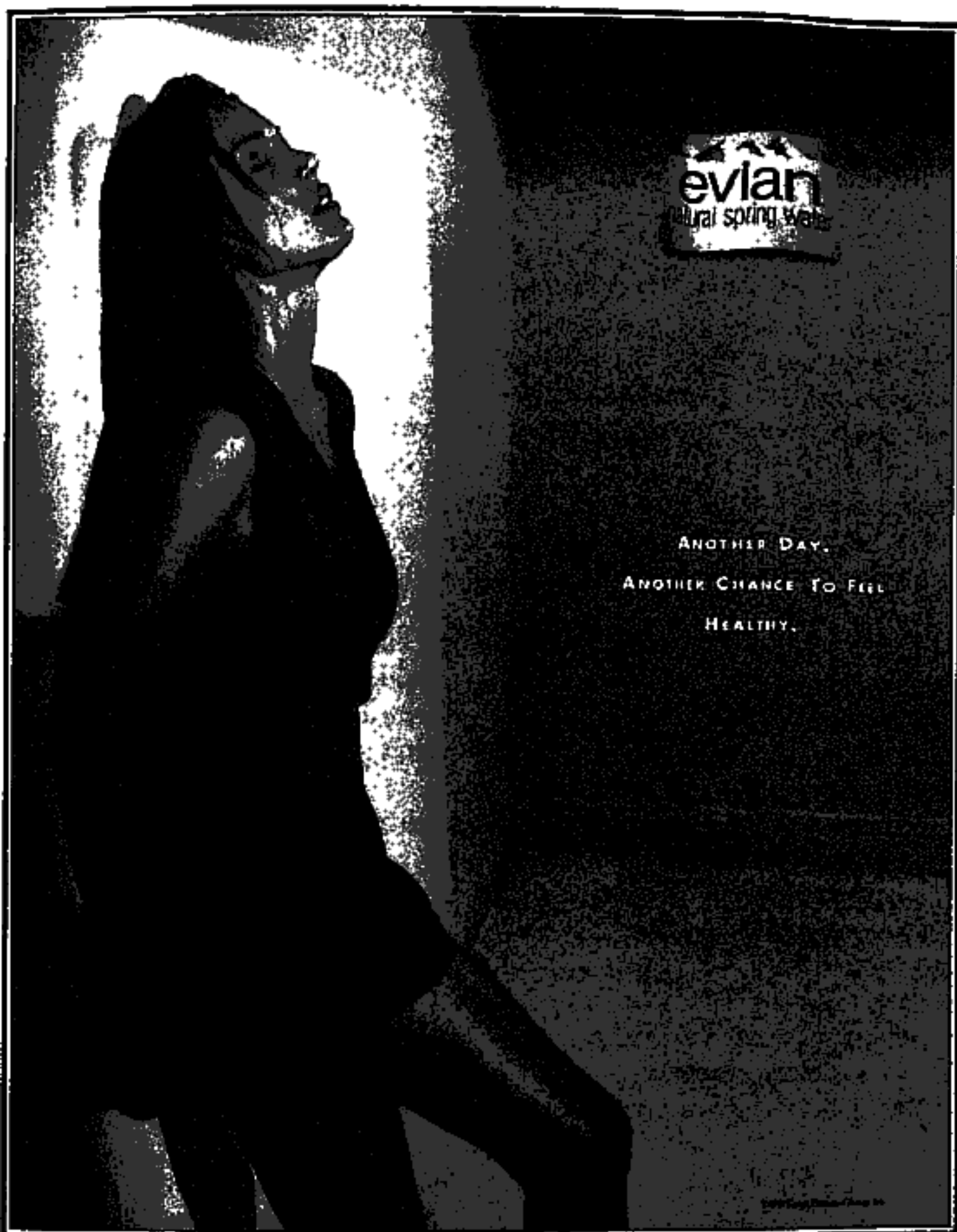


Рис. 3-7. Реклама эмоциональных выгод

Скотт Талго (Scott Talgo) из компании *St. James Group* говорит о необходимости сочетания функциональной и эмоциональной выгод. Например, овсяные хлопья *Quaker Oats* могут комбинировать функциональные выгоды питательного горячего завтрака с чувствами, которые сопровождают приготовление такого завтрака (или чувства удовлетворенности, когда завтрак уже готов), чтобы создать смешанный «питательный» имидж бренда. Аналогично лозунг бренда *Rice-A-Roni* «Угощение из Сан-Франциско» соединяет в себе функциональную выгоду от придания рису (и блюдам из него) специфического вкуса с возбуждающими и романтическими чувствами, которые ассоциируются с Сан-Франциско.

Выгоды удовлетворения потребности в самовыражении

Расселл Белк (Russell Belk) — известный исследователь поведения потребителей — писал: «Каковы мы, то мы и имеем» — это, возможно, основополагающий принцип, которым руководствуются покупатели в своем поведении» [11]. Белк считал, что бренды и товары могут стать средствами самовыражения личности. Бренд таким образом может обеспечить его обладателю выгоду самовыражения. Он предоставляет ему средство информирования окружающих о своей индивидуальности.

Конечно, каждая личность способна выполнять множество ролей. Так, женщина может быть женой, матерью, писательницей, теннисисткой, любительницей музыки или туристкой. В каждой роли личность будет иметь связанное с исполнением этой роли самосознание, а также испытывать потребность в самовыражении. Покупка и использование бренда является одним из способов реализовать эту потребность в самовыражении. К примеру, человек может объявить себя:

- рискованным и отважным, катаясь на лыжах *Rossignol*;
- любителем стиля «хиппи», покупая модную одежду в магазине *Gap*;
- утонченным, используя парфюмерию *Ralph Lauren*;
- удачливым и влиятельным, управляя автомобилем *Lincoln*;
- экономным и непретенциозным, совершая покупки в магазине *Kmart*;
- компетентным, используя *Microsoft Office*;
- заботливым родителем, подавая на стол горячие хлопья *Quaker Oats*.

Компания *Nike* имеет значительные выгоды самовыражения, ассоциируемые с брендом. Реклама на рис. 3–8 отражает концепцию «Просто сделай это». Как пользователь *Nike*, вы выражаете себя, демонстрируя свои способности.

Когда бренд обеспечивает выгоду удовлетворения потребности в самовыражении, то, вероятно, связь между ним и покупателями должна усиливаться. Например, обратите внимание на разницу между использованием марки *Oil of Olay* (которая пытается реализовать желание женщины выглядеть не только благородно, но и таинственно) и *Jergens* или *Vaseline Intensive Care Lotion*, не предлагающими таких выгод.

Выгоды удовлетворения потребности в самовыражении и эмоциональные выгоды

Иногда существует тесная взаимосвязь между эмоциональными выгодами и выгодами удовлетворения потребности в самовыражении. К примеру, едва различима разница между ощущением мужественности или демонстрацией сильной мужественной натуры при ношении джинсов *Levi's*. Однако проводить различия между этими двумя подходами иногда крайне необходимо. Тот факт, что вы водите автомобиль марки *Lincoln*, демонстрирует то, что вы преуспели в жизни, и может быть важным подтверждением вашего статуса. Но если у вас чувство собственной важности атрофировано, то это обстоятельство не станет поводом для анализа идентичности бренда и путей ее реализации. Поэтому очень полезно рассматривать выгоды удовлетворения потребности в самовыражении в отдельном контексте.

В целом, в сравнении с эмоциональными выгодами, выгоды самовыражения фокусируются на следующем:

- как правило, собственно на личности, а не на чувствах;
- скорее на окружении и товарах, потребление которых социально заметно (например, вино и автомобили), чем на предметах «приватного» потребления (например, книги и телепередачи);
- чаще на устремлениях и на будущем, чем на воспоминаниях;
- скорее на постоянном (связанном с индивидуальностью личности), чем на временном;
- скорее на процессе использования товара (ношение кухонного фартука свидетельствует о том, что человек умеет готовить), чем на результатах его использования (чувство гордости и удовлетворения от хорошо приготовленной пищи).

Выгоды удовлетворения потребности в самовыражении и объяснение их происхождения, посвященные этому психологические исследования и анализ поведения потребителей подробно рассматриваются в главе 5. Помимо этих вопросов там же изучается модель



We are hedonists

and we want what feels good.

We are all basically hedonists.
And we're right, at least we've created
it to have

a good time

We want our feet to have a good time.
We want our hands to have it.
Our legs our heads, the wheels,
the wheels of

our cities

And we will jump up and down and scream and we get it

Any woman who works out knows what pleasure is.
The copping of the beach.
The rhythm of the feet.
The crowd you are surrounded by and the way you
stand out

And fit back in

She knows that because she has found what she wants.
And what wants for
It is the reward, a good time. A good time

And they have even let us get it

So there's

If it feels good then just do it

Рис. 3-8. Рекламное объявление бренда Nike
Опубликовано с разрешения компании Nike, Inc

удовлетворения потребности в самовыражении и проводится различие между реальным (как люди действительно воспринимают себя) и желаемым уровнем самовосприятия (как люди хотят, чтобы их воспринимали)

Роль цены

Цена марочной продукции также связана с выгодами, которые она дает (рис 3-9) Цена, кажущаяся слишком высокой по сравнению с ожидаемыми выгодами, будет снижать предложение ценности продукта или услуги, так как бренды оцениваются не изолированно от цены Бренд, цена которого кажется покупателям завышенной, не будет оценен по достоинству, даже если он предоставляет ощутимые выгоды

Однако цена является сложной конструкцией. В то время как слишком высокая цена может снизить предложение ценности, она способна одновременно сигнализировать и о более высоком качестве. Как часть идентичности бренда цена может определять конкурентное направление — к примеру, принадлежит ли марка верхнему (автомобиль *BMW 700* или универсам *Nordstrom*), среднему (автомобиль *Toyota Camry* или универсам *Macy's*) или нижнему ценовому сегменту рынка (автомобиль *Honda Civic* или универсам *Kmart*). Внутри марочного конкурентного направления высокая цена информирует о высококачественной или эксклюзивной позиции, а низкая — о низкокачественной или экономической позиции

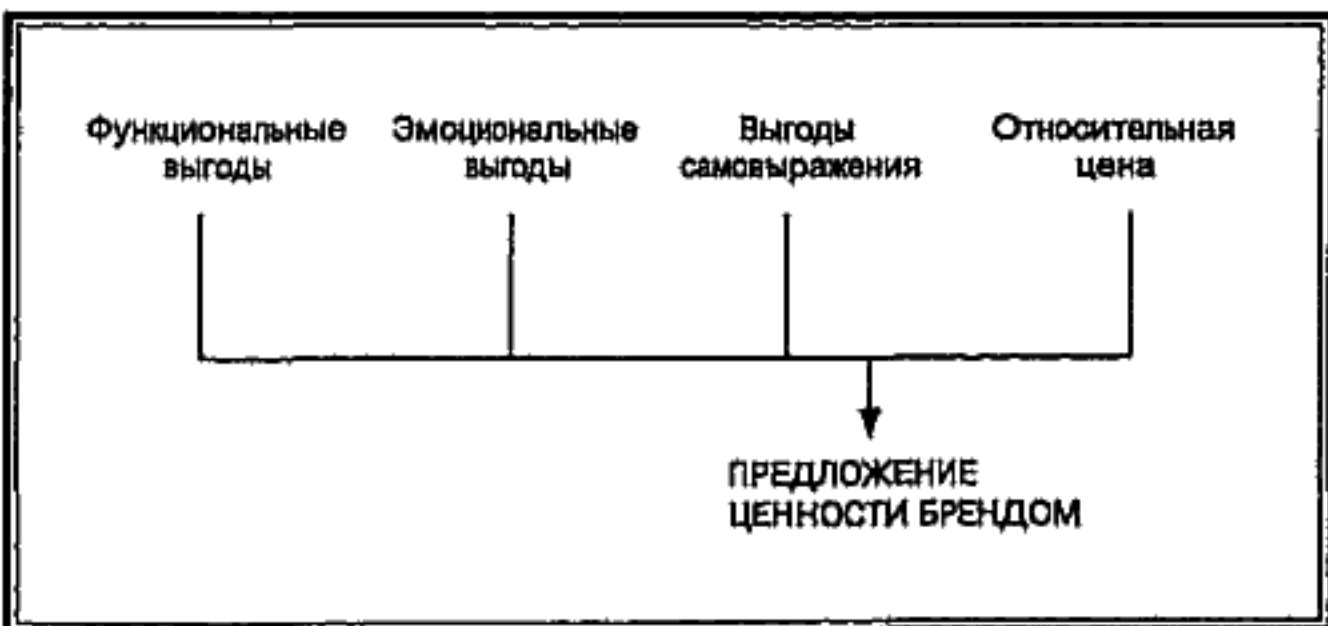


Рис. 3-9. Предложение ценности

Вопрос состоит в том, что является движущей силой предложения ценности брендом — выгода или цена. Цель создания и измерения идентичности обычно заключается в том, чтобы сфокусироваться скорее на выгодах, чем на цене. Однако если цена является существенной частью идентичности, то необходимо удостовериться, что кроме цены выгоды закрепляются другими элементами идентичности. Один из подходов заключается в выяснении того, имеет ли бренд, сравнимый или превосходящий другие бренды в данной товарной категории, более низкую цену. Например, *Oldsmobile Aurora* так же хорош, как и импортные автомобили класса «люкс», но имеет более низкую цену. В таком случае цена определяется в контексте интенсивности конкуренции.

Обеспечение доверия

Бренд не всегда нуждается в том, чтобы стимулировать принятие решений о покупке. Иногда он играет роль поддержки. Например, марочные имена *Nike*, *Chevrolet*, *Kellogg's* и *Sony* выполняют функции поддержки для суббрендов *Nike Air Jordan*, *Chevrolet Lumina*, *Kellogg's Corn Flakes* и *Sony Walkman*. В каждом случае основная задача поддерживающего бренда состоит скорее в обеспечении доверия к суббренду, чем в предложении ценности. В главе 4 рассмотрены функции таких свойств организации, как инновационность и надежность в обеспечении доверия к бренду. В главе 8 представлены различные роли бренда, включая выполняемые им функции поддержки.

Итог: установление взаимоотношений между брендом и покупателями

Отношения между брендом и покупателями могут быть основаны на предложении ценности. К примеру, покупатель может быть лоялен к бренду *Maytag*, так как он обеспечивает по хорошей цене функциональную выгоду надежности и эмоциональную выгоду чувства безопасности и конфиденциальности. Или отношения могут быть обязаны своим происхождением идентичности бренда, особенно когда предложение ценности не фиксирует прочно взаимоотношения между брендом и клиентом. К примеру, взаимоотношения между брендом *Salut* и покупателями (основанные на взаимной дружбе и уважении) не исчерпываются функциональными, эмоциональными выгодами и выгодами удовлетворения потребности в самовыражении.

Многие взаимоотношения между брендом и покупателями возникают, когда бренд рассматривается в большей степени как организация или

персонифицированная индивидуальность, нежели как товар. Например, ассоциации с организацией (такие как забота о покупателях или об окружающей среде) могли бы воплотиться в чувство уважения или симпатию, которые образуют базу для взаимоотношений. Симпатичная личность, как у пончика *Pillsbury*, также может стимулировать установление взаимоотношений. Взаимоотношения между брендом и покупателями могут основываться на совокупности положительных чувств (восхищение, дружба, радость, чувство принадлежности к общей социальной группе), которые не могут быть достаточно точно концептуализированы предложениями ценности. В главах 4 и 5 будут детально разработаны данные подходы.

Иногда связи между брендом и покупателями могут быть очень сильными. К примеру, рассмотрим превосходный семейный магазин Стью Леонарда (*Stew Leonard*) в штате Коннектикут, торгующий молочными и бакалейными товарами. Одна из его покупательниц положила пакет из магазина в свой гроб. Любовь женщины к магазину Стью Леонарда была настолько существенной частью ее жизни, что она пыталась взять с собой в «загробную жизнь» предмет, напоминающий о ней.

Работа с множественными идентичностями бренда

В некоторых случаях идентичность бренда является настолько убедительной и универсальной, что она будет работать в любых случаях. К примеру, авиакомпания *British Airways* ожидает, что ее ключевая фраза «Самая любимая авиакомпания в мире» будет работать по всему миру. *Coca-Cola* также в течение долгого времени использовала стержневую идентичность во всех сегментах и странах. В определенной степени благодаря тому, что идентичность может быть общей на разных рынках, можно сэкономить на масштабах и избежать несовместимости идентичностей (истощающей ресурсы фирмы). Однако в большинстве случаев идентичность бренда необходимо адаптировать к специфике рынков или ситуациям использования товаров.

Например, компания *Hewlett-Packard* нуждалась в адаптации идентичности имени *HP* для разнообразных рынков, включая те из них, где основными покупателями являются инженеры, приобретающие контрольно-измерительное оборудование и рабочие станции, профессионалы бизнеса, покупающие миникомпьютеры и лазерные принтеры, и простые потребители субноутбуков *OmniBook* (субблокнотный персональный компьютер, или субноутбук — портативный компьютер, занимающий промежуточное положение между карманным и блокнотным (ноутбуком). — *Прим. ред.*).

Идентичность бренда *Levi's* нуждается в адаптации к Европе и Японии (где они выглядят преимущественно европейскими или японскими, нежели американскими; скорее элитными, нежели утилитарными). *Nike* нуждается в уточнении своей идентичности, чтобы провести различие между спортивной и оздоровительной сторонами своего бизнеса.

Марка *Courtyard* сети отелей *Marnott* актуализирует в стержневой идентичности бренда *Marnott* ассоциации прочности, солидности и дружелюбия. Для бизнес-путешественников *Courtyard* добавляет элементы идентичности, взятые из лозунга «Разработано бизнес-путешественниками для бизнес-путешественников». Туристы более чувствительны к цене, поэтому при разработке идентичности бренда особое внимание уделяется стоимости услуг. Для обоих сегментов имя *Courtyard* определяет набор свойств отеля, которые помогают управлять ожиданиями клиентов.

Когда требуются множественные идентичности, цель должна состоять в том, чтобы иметь общий набор ассоциаций (рис. 3-10), часть которых будет находиться в составе стержневой идентичности. Идентичность для каждого рынка может быть расширена, но таким путем, который согласуется с общими элементами идентичности. Так, *Levi Strauss* может развить в качестве стержневой идентичности образ городского потребителя, который применим в большинстве стран. В США, однако, может быть более действенной индивидуальность бренда, в которой воплощены наследие золотоискателей и мужественность, в то время как в Европе индивидуальность бренда будет более элитарной и менее ориентированной «на синих воротничков».

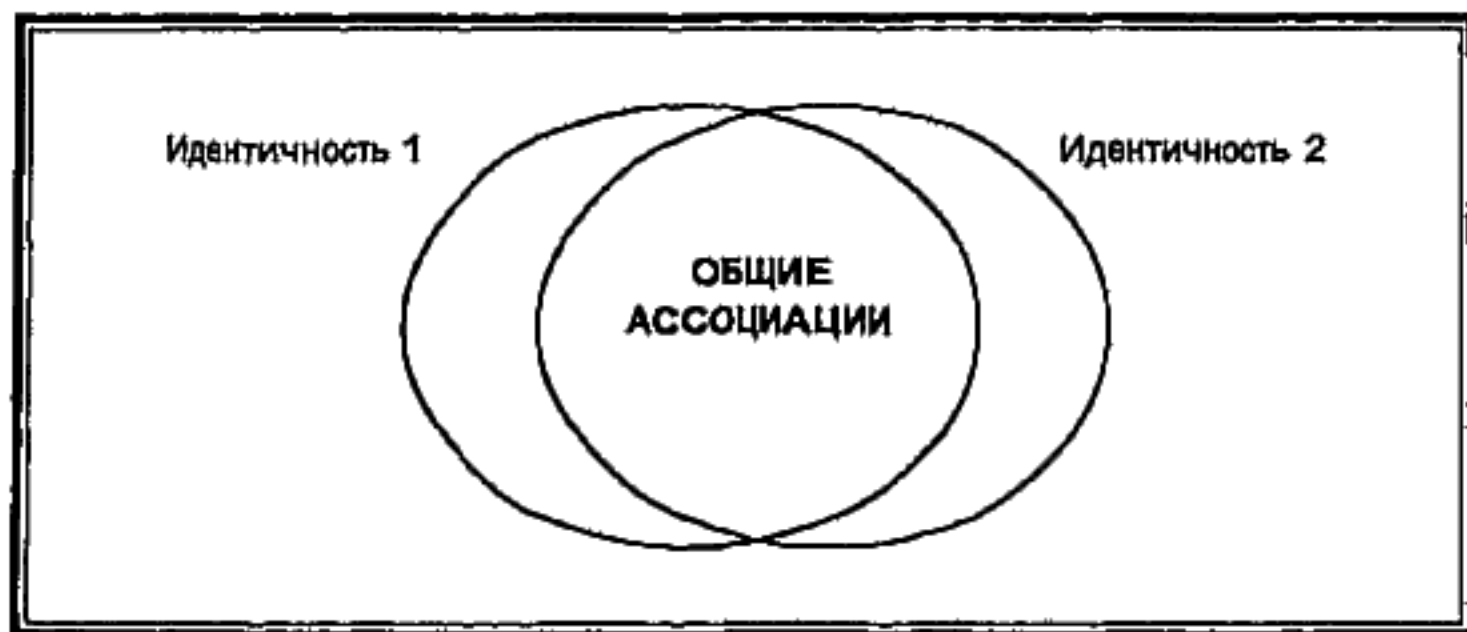


Рис. 3-10. Множественные идентичности бренда

Необходимо избегать несовместимости ассоциаций. Один из подходов, обеспечивающий совместимость, заключается в том, чтобы иметь одну идентичность, но делать акцент на различных ее элементах на разных рынках. На одном рынке на переднем плане будет выступать индивидуальность бренда, в то время как на другом будут акцентироваться свойства продукта. Когда существуют реальные различия, цель должна быть в том, чтобы сделать их настолько совместимыми, насколько это возможно, без снижения степени их влияния и эффективности.

К пониманию идентичности бренда

Понимание и управление идентичностью бренда являются предпосылками для построения сильных брендов и, следовательно, для создания марочного капитала. В этой главе была дана общая характеристика идентичности бренда, т. е. исследовался вопрос о том, что собой символизирует и означает бренд. Идентичность бренда потенциально можно рассматривать по 12 позициям, которые сгруппированы по четырем направлениям: бренд как товар, бренд как организация, бренд как «личность», бренд как символ. Структура идентичности включает в себя стержневую и расширенную идентичности и систему связанных, значимых групп элементов идентичности.

Концепция идентичности бренда будет детально рассмотрена в следующих двух главах. В главе 4 мы расскажем о характеристиках организации и ее роли в обеспечении доверия к бренду и предложении ценности. В главе 5 будет исследована индивидуальность бренда, а в главе 6 — остальные элементы, отображенные на рис. 3-1: позиция бренда, программа реализации и бренд-коммуникации, мониторинг результатов и стратегический анализ бренда (с него на практике начинается процесс изучения идентичности бренда).

Вопросы для обсуждения

1. Рассмотрите ваши ключевые бренды с точки зрения товара, организации и индивидуальности. Какие элементы могут быть использованы как часть идентичности бренда по каждому из подходов? Рассмотрите каждую из 12 позиций идентичности бренда: границы товара, свойства товара, качество/ценность, сферы использования, пользователи, страна происхождения, свойства организации,

локальная или глобальная ориентация, индивидуальность бренда, отношения между брендом и покупателями, визуальные образы / метафоры и наследие бренда.

2. Выявите идентичность каждой вашей марки. Определите стержневую и расширенную идентичности. Каковы группы элементов идентичности? Какие модели найдены? Как эти группы связаны с маркой и друг с другом?
3. Каковы основополагающие (стержневые) функциональные выгоды каждой марки? Каковы эмоциональные выгоды, выгоды удовлетворения потребности в самовыражении, взаимоотношения между маркой и покупателями?

Примечания

1. Эта глава получила свое развитие благодаря интенсивным дискуссиям со Скоттом Талго (Scott Talgo) из St. James Group. Его знания и видение проблемы пронизывают всю главу.
2. Карикатура Wiley «Non Sequitur» // San Francisco Examiner. 1995. February 12.
3. Научные взгляды на эту и ряд других проблем, исследуемых в книге, сформированы в результате дискуссий со Скоттом Талго из St. James Group.
4. Kaynak E., Cavusgil S. Consumer Attitudes Towards Products of Foreign Origin: Do They Vary Across Product Classes // International Journal of Advertising. 1988. P. 147-157.
5. Han M., Terpstra V. Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products // Journal of International Business Studies. 1988. Summer. P. 235-256.
6. Отдельные материалы почерпнуты из ежегодных докладов компании McDonald's (1990-1994 гг.).
7. Отдельные материалы заимствованы из ежегодных докладов компании Nike (1991-1998 гг.) (см.: Willigan G. High-Performance Marketing: An Interview with Nike's Phil Knight // Harvard Business Review. 1992. July-August. P. 91-101).
8. Для создания рис. 3-6 были использованы материалы Kagan J., Havemann E., Segal J. Psychology: An Introduction. 5th edition. — New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1984. P. 25.
9. Дуан Нэпп (Duane Klapp) — консультант по торговым маркам — выступает сторонником предложения ценности, поскольку использование данной категории оказывает помощь в управлении стратегиями бренда.
10. Agres S. Emotion in Advertising: An Agency's View / Agres S., Edell J., Dubitsky T. Emotion in Advertising. — New York: Quorum, 1990. P. 1-18.
11. Belk R. Possessions and the Extended Self // Journal of Consumer Research. 1988. September. P. 139.

ГЛАВА 4

АССОЦИАЦИИ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Корпоративные бренды в будущем станут единственной областью успешного создания новых брендов... по мере того, как технологии все в большей и большей степени выполняют функцию великого уравнителя, потребители все меньше и меньше зависят от своей оценки одного только товара.

*Стефан Кинг (Stephen King), компания JW Thomson,
Великобритания*

Компании должны осознать тот факт, что они представляют собой нечто большее, чем товар на полке. Они определяют поведение.

Роберт Хаас (Robert Haas), компания Levi Strauss

The Body Shop, разрушивший стереотипы международный производитель и продавец средств по уходу за кожей и волосами, родился в Брайтоне (Англия) в 1976 г., когда Анита Роддик (Anita Roddick) открыла свой первый магазин. Большинство косметических брендов имело идентичности, которые были основаны на обаятельных образах пользователей и осязаемых функциональных, эмоциональных выгодах и выгоде самовыражения, поддерживаемых эффектной упаковкой и обильной рекламой. Резко отличаясь от других фирм, *The Body Shop* продавал свои товары с помощью лишней крикливости презентации, отражая ценности, отличавшие его от конкурентов. Кредо фирмы — «Прибыли, основанные на принципе» — позволяет выделить фирму из ряда других.

Уникальный подход компании *The Body Shop* к разработке товара корнями отчасти уходит в прошлое. Люди во всем мире столетиями использовали товары на натуральной основе для ухода за кожей и волосами. Почему бы не позаимствовать некоторые из этих знаний, не усовершенствовать их и не сделать доступными для других? Этот ход мыслей и привел *The Body Shop* к разработке таких продуктов, как очищающая маска на основе меда и овсяной муки (*Honey and Oatmeal Scrub Mask*), огуречное очищающее молочко (*Cucumber Cleansing Milk*), шампунь на основе морских водорослей и березы (*Seaweed and Birch Shampoo*), лосьон для тела с маслом какао (*Cocoa Butter Body Lotion*).

Использование ингредиентов, закупаемых в менее развитых в индустриальном отношении странах, не только обеспечивает основу для уникальных идей товаров, но также создает крайне необходимые рабочие места и средства улучшения жизни в этих странах. Например, кондиционер для волос из бразильского ореха (*Brazil Nut Conditioner*) и ароматические шарики для ванны «Тропический лес» (*Rainforest Bath Beads*) изготовлены на основе масла бразильского ореха, добываемого индейцами кайяпо (*Kayapo Indians*), которые живут в амазонских тропических лесах. В Непале компания *The Body Shop* приобретает бумагу, изготавливаемую из водяного гиацинта. Подобные взаимоотношения, основанные на принципе компании *The Body Shop* — «Торговать, а не оказывать помощь», — помогают создавать средства к существованию для стран, испытывающих экономические неурядицы, главным образом, тех из них, которые *The Body Shop* называет «миром большинства» (более известным как страны третьего мира).

Сопричастность *The Body Shop* к проблемам стран третьего мира переходит границы торговли. В 1989 г., например, компания *The Body Shop* собрала миллион подписей под петицией о прекращении выжигания амазонских тропических лесов, где с помощью огня обширные лесные территории расчищались под хозяйственные нужды. Миссия *The Body Shop* заключается не только в продаже косметики, но и в создании глобального сообщества.

По мере развития компании *The Body Shop* ее лишенная показного блеска философия безотходного производства на основе использования натуральных ингредиентов по-прежнему впечатляет. Товары разрабатываются без тестирования на животных. Простые, практичные упаковки (характерного вида пластиковые флаконы многократного использования с простыми этикетками) представляют собой реминисценцию неброского, «со срезанным задним» автомобиля 1960-х гг. *Volkswagen Beetle*. Продавцы, которые не стараются показать товар лучше, чем он есть, информационные брошюры и новаторский справочник о товарах компании *The Body Shop* предоставляют клиентам информацию о продукции и деятельности компании.

Возможно, наиболее яркую отличительную особенность *The Body Shop* составляет ее стремление к социальным и экологическим переменам. Страсть к социальной активности пронизывает культуру фирмы, и *The Body Shop* «следует тому, что говорит», проводя множество социально заметных и значимых акций: против использования тестов на животных, помощь экономически проблемным сообществам, сохранение тропических лесов и стимулирование переработки упаковки (рис. 1–4). Компания *The Body Shop* является также защитником находящихся в опасности животных (ассортимент детского мыла и средств для ванны «Животные в опасности» — *the Animals in Danger* — привлекает внимание к данной проблеме) и участником программ по исследованию альтернативных источников энергии (их цель состоит в том, чтобы удовлетворять все свои потребности в энергетических ресурсах за счет использования энергии ветра). Устав компании *The Body Shop* напоминает работникам, что «цели и ценности важны в той же степени, что и наши товары и прибыли» и что «*The Body Shop* имеет душу — не потеряйте ее».

Идентичность *The Body Shop* воздействует как на работников, так и на клиентов. Основатель компании *The Body Shop* Анита Роддик убеждена в том, что работники, подобно клиентам, должны быть заинтересованы и нуждаются в осознании цели более благородной и воодушевляющей, чем просто извлечение организацией прибыли. Харизма корпоративной

**AGAINST
ANIMAL
TESTING**



**AGAINST ANIMAL TESTING
THE
NEXT
STEP**



LET'S WORK TOGETHER. SIGN UP FOR AN EC-WIDE BAN
ON COSMETIC PRODUCT ANIMAL TESTING.

Рис. 4-1. Визуальный образ *The Body Shop*
Опубликовано с разрешения компании The Body Shop

миссии *The Body Shop* обеспечивает достижение этой цели. Работники, рассматриваемые как часть корпоративной «семьи», получают знания о товарах и проблемах окружающей среды с помощью инструктивных курсов и информационных бюллетеней. При этом они не только передают полученные знания другим, но и реализуют их на практике.

Эта отличительная позиция, которой компания строго придерживается, обеспечивает реальную дифференциацию, стимулирующую лояльность клиентов. Клиенты *The Body Shop*, вероятно, беспокоятся об окружающем их мире и стремятся к большей сопричастности к нему. Связь с *The Body Shop* представляет для клиентов один из способов добиться этой сопричастности и, действуя в рамках этих принципов, самореализоваться. Совершение покупок в магазине, контакты с продавцами, использование многоразовых упаковок и пристальное внимание к экологии помогают обеспечить связь с организацией. Связь основана на

общем убеждении, что бизнес должен приносить нечто большее, чем просто деньги, хорошие рабочие места и качественные товары. Скорее, он должен обращаться к главным социальным проблемам не только путем денежных пожертвований, но и благодаря использованию своих ресурсов для освещения этих проблем и привлечения к ним внимания. На самом деле, намерение Роддик состоит в том, чтобы внушить клиентам ощущение «волнения и страсти».

The Body Shop является хорошим примером бренда, идентичность которого в значительной степени основывается на ассоциациях с организацией, особенно тех, которые подразумевают ценности и программы. Многие японские фирмы также имеют идентичности, которые строятся на ассоциациях с организацией.

История брендинга в Японии [2]

Японские фирмы смотрят на бренд-стратегию совсем иначе, чем фирмы в других странах. Во-первых, они озабочены, даже одержимы своим имиджем. Во-вторых, они часто распространяют свое название на широкий ряд товаров, превращая свой корпоративный бренд в единый ассортиментный бренд (единое марочное название распространяется на многие товарные категории). Наконец, они проявляют интерес к проблеме воздействия идентичности бренда не только на реальных и предполагаемых клиентов, но и на существующих и потенциальных работников организации.

Одержимость имиджем

Японские фирмы ревностно заботятся о своем имидже. Составляющие идентичности, на которых фокусируется внимание, у различных фирм во многом схожи. Их высшими приоритетами являются восприимчивость к новому, стремление к успеху и социальная ответственность (что означает гражданственность и восприимчивость к проблемам окружающей среды). Репутация качества имеет меньшее значение, но лишь потому, что она не рассматривается в качестве дифференциатора. Считается, что все фирмы в Японии поставляют только качественные товары.

Восприимчивость к новому. Для многих японских фирм репутация новатора является решающим фактором, обеспечивающим доверие к новым товарам. Цель состоит в формировании — как у сети распределения, так и у конечных потребителей — ожидания того, что любой товар,

внедряемый фирмой на рынок, будет обладать ощутимым преимуществом. Такой настрой также порождает заинтересованность и стремление к удовлетворению фирмой рыночных ожиданий, повышая тем самым ее престиж. Считается, что японский потребитель восхищается фирмами, чьи технологические возможности, творческий потенциал и стимулы позволяют добиваться превосходных результатов.

Например, в 1986 г. компания *Asahi Breweries* ассоциировалась с образом усталого вечного неудачника, который занимает третью и скатывается на четвертую позицию в производстве пива. Однако появление в 1987 г. марки пива *Asahi Dry* вызвало резкое увеличение рыночной доли примерно с 9% (на этом уровне компания прозябала десятилетиями) до более 20%, в значительной степени за счет сокращения доли лидера отрасли — компании *King*. Пиво *Asahi Dry* полностью изменило имидж компании, превратившись в молодого, энергичного, восприимчивого к новому лидера отрасли. Этот новый имидж не только принес увеличение рыночной доли, но и усилил лояльность к бренду. Пиво *Asahi Dry* было способно отбиться от имитаторов во многом благодаря тому, что японские потребители, вознаграждая удачливых новаторов, охотно приобретали «подлинно сухое пиво» («сухое пиво» — «dry beer» — это пиво с пониженным содержанием сахара, так как при его изготовлении весь или большая часть сахара перебродила в конечный товар. — Прим. ред).

Многие японские фирмы тщательно избегают создания товаров-имитаторов, поскольку они могут подорвать новаторский имидж компании. Например, *Kao Corporation* (компания по производству мыла, во многом похожая на *Procter & Gamble*) старается добиться того, чтобы за любым новым товаром стоял технологический прогресс, поддерживающий новаторскую идентичность бренда. *Kao Corporation* даже поставила свое название на ассортимент технологически продвинутых гибких дисков, имевших успех на рынке, несмотря на то, что высокотехнологичный товар был далек от традиционной для *Kao Corporation* сферы производства мыла и средств по уходу за кожей. Доверие к названию *Kao Corporation* (и к самой крупной, прибыльной компании) поддержало новый товар, а характер товара помог новаторскому имиджу компании.

Старый имидж японских фирм, который можно было легко скопировать, не слишком удачный с точки зрения новаторства, сегодня, конечно, неуместен. Японские фирмы на самом деле фокусируют свое внимание на развитии стержневых преимуществ, приводящих к созданию имиджа восприимчивости к новому. Их исследовательские организации, сравнимые

с лабораториями фирмы *Bell* или «мозговым центром» компании *Xerox*, считаются более инновационными, чем аналогичные организации американских фирм. Цель состоит в том, чтобы продемонстрировать наглядные доказательства восприимчивости к новому в дополнение к действительно поддерживаемому новшеству. В соответствии с этими направлениями *Sony* создал исследовательские центры, которые фокусируются не только на НИОКР, но также и на творчестве.

Успех и лидерство. Японские фирмы убеждены, что клиенты хотят иметь дело с преуспевающими, хорошо известными компаниями не только чтобы получить соответствующий уровень качества товара, но также и для того, чтобы ассоциировать самих себя с престижем успешной фирмы. Люди в Японии хотят, чтобы их ассоциировали со всем лучшим. В Японии нередки случаи, доказывающие, что марки на пробных рынках воспринимаются достаточно хорошо лишь тогда, когда для поддержания товара используется корпоративный бренд, поскольку престиж и доверие к крупной корпорации являются необходимыми условиями успеха.

Быть социально ответственной компанией. Японские фирмы заинтересованы в подтверждении того, что они являются социально ответственными (своего рода «хорошими гражданами»), то есть восприимчивыми к проблемам окружающей среды и поддержке искусства, не чуждыми другим гражданским программам и конкретным мероприятиям. Они понимают, что недостаточно быть «зелеными» (заботящимися о проблемах окружающей среды. — Прим. ред.) — необходимо, чтобы окружающие знали о ценностях фирмы и понимали их. Компания *Hitachi*, например, выпустила четырехцветную вкладку на восьми страницах к журналу *Fortune*, в которой объясняется, что именно она делает для сохранения окружающей среды. Данная акция была направлена на то, чтобы показать заинтересованность *Hitachi* в решении проблем окружающей среды; она также позволяла продемонстрировать суть ценностей и программ компании. Клиенты, вероятно, будут ощущать большую близость к корпорации, которую они уважают и которая разделяет их собственные ценности.

Акцент на «интеллектуальность». Японские фирмы осуществляют агрессивную персонификацию своих организаций путем концентрации внимания на проблемах и ценностях, далеких от производимых товаров и услуг. Например, в 1992 г. *Mazda* поместила в журнале *Time* 10-страничную вкладку, где дюжина эссеистов и фотографов излагали свои собственные взгляды на смысл жизни.

Какая компания задается такими базисными философскими вопросами и предложит другим (и эссентам, и читателям) участвовать в таком многосложном действии? Возможно, *Mazda* рассчитывала, что клиенты дадут примерно такой ответ: «Фирма, имеющая более широкие интересы и амбиции, чем просто производство и продажа автомобилей, та, лидеры которой можно считать настоящими интеллектуалами». Компания *Mazda* смогла понять, что потребители будут уважать, восхищаться и сподвигнуты с собой эту организацию в силу готовности разделять декларируемые ценности. Конечно, количественно измерить такое воздействие сложно.

Маркетинг взаимоотношений. Маркетинг взаимоотношений представляет собой актуальную тему для американского бизнеса. Американские предприниматели склонны считать, что взаимоотношения базируются на близости к клиентам, понимании их проблем и разработке соответствующих программ. Ирония состоит в том, что японцы, фокусируясь не на свойствах продукции и программах действий, а на организационных ценностях, могут проникнуть в природу взаимоотношений с клиентами глубже, чем американцы.

Распространение корпоративных ценностей среди работников

В Японии усилия по созданию корпоративного бренда зачастую нацелены главным образом на действующих и потенциальных работников. Выходящие на клиентов понимается скорее как дополнительное преимущество и, конечно, не только как выгода. Японские фирмы считают чрезвычайно важным, чтобы работники испытывали чувство гордости за свою фирму благодаря ее ценностям, миссии, прошлому успеху и будущим задачам. Они убеждены, что работники, испытывающие эту гордость, будут таким образом более дееспособными и мотивированными, а также станут поддерживать коллективистский характер деятельности и культуры, лежащий в основе японского стиля управления. Поэтому корпоративная реклама в Японии в значительной степени оправдана, — это средство воздействия на работников внутри компании. В отличие от Японии, работники в США и Европе редко рассматриваются в качестве основной аудитории для корпоративной рекламы.

Стандарты организационных изменений. В Японии фирмы часто разрабатывают программы корпоративной идентичности (CI программы) цель которых состоит в достижении консенсуса среди групп работников относительно того, какой должна быть корпоративная

идентичность. Результатом является не только корпоративная идентичность, которую принимают работники. Разработка этих программ также представляет средство стимулирования изменений и обновления внутри организации. Например, в 1985 г. широкая сеть фокус-групп внутри *Asahi Breweries* обсуждала идентичность и видение фирмы. Результатом стало обновление корпоративной идентичности, позволившее сделать образ *Asahi Dry* осязаемым, а программы фирмы — осуществимыми. Одним из осязаемых признаков обновления корпоративной идентичности *Asahi* было решение изменить логотип фирмы в виде восходящего солнца, которому насчитывалось более 100 лет.

Всеобъемлющий корпоративный бренд

В Японии фирмы помещают свое марочное название везде, где только можно. Одна только компания *Mitsubishi* ставит свое название буквально на десятках тысяч брендов. Поэтому «родительское» название становится эластичным, означая различные вещи в разных контекстах. Однако объединяющее начало состоит в том, что за каждым суббрендом стоит крупная, преуспевающая фирма, способная стать лидером в любой сфере производства и сбыта продукции.

Фирмы, подобные *Sony*, *Honda*, *Canon*, *Mitsubishi* и *Toshiba*, усиливают свое визуальное присутствие путем демонстрации своих названий. Эти корпоративные марочные названия встречаются в световой рекламе большинства ведущих городов мира. В одном особо примечательном случае гигантский неоновый символ *Toshiba* возвышается над переполненной людьми *Thai Village*. Интенсивное спонсирование таких мероприятий, как Олимпийские игры, также способствует тому, что названия крупных японских фирм становятся неотъемлемым атрибутом городского пейзажа.

Компания *Suntory* производит виски, однако ее название также значится на пиве и даже на прохладительных напитках. И только благодаря гигантской силе воли она удержалась от соблазна присвоить его своей сети ресторанов быстрого обслуживания (в которых продавались гамбургеры в американском стиле, пицца и жареные цыплята). Открыт Музей изобразительных искусств *Suntory*, а также красиво обставленный вместительный конференц-зал *Suntory* в Токио. Проводится множество престижных мероприятий, спонсором которых выступает фирма. Поэтому название «*Suntory*» действительно является в Японии ценностью, которая продвигается в большей степени, чем ее товары.

Неизменность корпоративного бренда

В Японии корпорация и номенклатура ее товаров обладают реальным постоянством в связи с тем, что отдельные виды бизнеса корпорации редко подлежат купле-продаже. Поэтому японской фирме проще осуществлять инвестиции в корпоративный бренд, будучи уверенной в том, что значительное изменение в сфере ее бизнеса маловероятно. В отличие от японских фирм, корпорации США (*GE*, *General Mills* и *Xerox*) создают только временную лояльность товарному и марочному семейству внутри своего «бизнес-портфеля». Их готовность заниматься куплей-продажей своего бизнеса, изменяя таким образом собственную корпоративную идентичность, затрудняет инвестиции в американские корпоративные бренды.

Бренд как организация

Перед лицом ухудшения рыночной ситуации торговые марки почти во всех товарных категориях изо всех сил стараются найти точки отличия. Могущественные розничные торговцы и клиенты в «эпоху затягивания поясов» концентрируют свое внимание на цене. Кроме того, акцент на цену поощряется агрессивными или безрассудными конкурентами и занимающими оборону компаниями, которые не склонны сдавать свои позиции на рынке. Новые товары быстро копируются или привлекают только небольшие сегменты покупателей. Как бренды могут дифференцироваться и обеспечивать свое преимущество?

Один из путей — частично основывать идентичность бренда на организации, которую он представляет. Главная посылка состоит в том, что идентичность представляет организацию со специфическим набором ценностей, культурой, людьми, программами и активами/навыками, используемыми для продвижения товара или услуги. Эти организационные характеристики могут составить основу для дифференциации, предложения ценности и взаимоотношений с клиентом, как это иллюстрируют истории брендов *Saturn* и *The Body Shop*.

Ценности и культура

Ценности организации *Saturn*, основанные на уважительном и дружеском отношении к клиентам, создают предпосылки для прочных взаимоотношений. Большинство клиентов ощущают эти ценности, и их позиции и восприятие развиваются в соответствии с ними. Другая организационная характеристика — стремление компании *Saturn* создать экономичный

автомобиль мирового класса — также достаточно выразительна, чтобы повлиять на восприятие автомобиля клиентами. Подобным образом забота *The Body Shop* о сохранении тропических лесов, отказ от тестирования на животных, заинтересованность в переработке использованной упаковки и экономическом развитии стран третьего мира вызывают восхищение и уважение клиентов.

Люди

Когда клиенты встречаются с работниками компаний *Saturn* и *The Body Shop* или наблюдают за их действиями в рекламе, то они рассматривают сотрудников в качестве переданных ценностей и культуре организации людей. Они вызывают доверие, которое не могло быть вызвано простыми уведомлениями о характерных признаках товара и корпоративных программах.

Программы

Компания *The Body Shop* наглядно демонстрирует деятельность, которая является основой ее ценностей и культуры и предоставляет клиентам способ участвовать в ней либо непосредственно, либо косвенно. Многие программы розничной торговли *Saturn*, предполагающие активное участие клиентов, и приглашение всех владельцев автомобилей *Saturn* на летний праздник в Спринг Хилл отражают ценности и культуру организации, которая заботится о чем-то гораздо большем, чем просто продажа автомобилей.

Активы и навыки

Доступ компании *The Body Shop* к источникам сырья в развивающихся странах делает ее интерес и участие в проблемах этих стран заслуживающими доверия. Компания *Saturn* абсолютно с нуля создала производственное предприятие в Спринг Хилл с целью предложить рынку «непохожую на другие» модель автомобиля. *Saturn* также осуществляет уникальную деятельность в сфере розничной торговли, наглядно демонстрирующую дружелюбный подход компании к клиентам.

Ассоциации с организацией и ассоциации с товаром

Стратегия «бренд как организация» порождает ассоциации с организацией, которые могут быть присущи бренду как часть его идентичности. Например, *Saturn* рассматривается как организация, ориентированная на качество мирового класса. Данное восприятие радикально отличается от

точки зрения, что автомобиль *Saturn* — это товар высшего качества. Вместо этого данное восприятие отражает организационные ценности, программы, а также активы и навыки. Смысл состоит в том, что приверженность организации качеству будет иметь как результат реальное качество или притязания на качество товара, но, при этом фокус оказывается несколько иным. Таким образом, помимо того, что бренд может иметь ассоциации, связанные со свойствами товара, пользователями, символами, ситуациями использования, страной или регионом и персонализированными чертами бренда, он также может иметь ассоциации с организацией.

Корпоративный бренд

Корпоративные бренды, такие как *Sony*, *GE* или *Siemens*, не обязательно нуждаются в том, чтобы иметь ассоциации с организацией в качестве важного элемента своей идентичности. Вернее, ассоциации бренда с товаром могли бы доминировать в структуре идентичности. Например, *Sony* может означать качественную бытовую электронику, а *GE Jet Engine* — двигатели с высоким коэффициентом полезного действия.

Для корпоративного бренда, однако, ассоциации с организацией обычно важны по двум причинам. Во-первых, корпоративный бренд все-таки представляет организацию с главным исполнительным директором и работниками, занятыми конструированием, производством изделий и обслуживанием клиентов. Поэтому в этом случае естественным выглядит стремление концентрироваться на организационных ценностях, работниках, программах и активах.

Во-вторых, корпорация почти всегда подразумевает множество товарных категорий, каждая из которых обычно включает набор различных брендов. Компания *Siemens*, например, ставит свое название на 100 тыс. товаров, продаваемых в 100 странах. Ассоциации с организацией, такие как новаторство или качество, распространяются на все эти товары. Результатом является существенная экономия на масштабах при создании ассоциаций с организацией. Но существует также и риск, что один-единственный плохо воспринятый потребителями или низкокачественный товар способен опорочить корпоративное название.

Корпоративный бренд, распространяющий свое название на множество товаров, также обеспечивает экономию при создании визуального присутствия и осведомленности, поскольку соответствующие издержки

распределяются на все товары и товарные категории. Кроме того, название демонстрируется везде, где рекламируются или продаются данные товары. Следовательно, выпуск множества товаров под единым корпоративным марочным именем значительно расширяет сферу демонстрации бренда.

Всегда ли ассоциации с организацией должны находиться под патронажем корпоративного бренда?

Ассоциации с организацией вовсе не ограничиваются корпоративными брендами. Проблема состоит в том, являются ли ассоциации с организацией важной частью идентичности бренда.

Иногда бренды могут эффективно строиться на ассоциациях с организацией, не используя корпоративное марочное имя. Салатные заправки *Hidden Valley* значительно пострадали бы находясь под «патронажем» *Clorox*, потому что этот бренд ассоциируется с производством отбеливателей, не совместимых в сознании с товарами питания (продукция *Hidden Valley* занесена в каталог продукции компании *HVR Company* как фирмы-изготовителя). Сходным образом чулочные изделия *L'Eggs* не выиграли бы, используя ассоциации со своей родительской компанией *Sara Lee*. Тем не менее *Hidden Valley* и *L'Eggs* все-таки могли бы включать ассоциации с организацией в идентичности своих брендов. Как было показано в главе 2, *Saturn* придавал особое значение таким ассоциациям при позиционировании своего бренда даже в то время, когда он сам «отпочковался» от *General Motors*.

Сила и необходимость ассоциаций с организацией может значительно варьироваться. Для многих товарных брендов (например, *Tide* или *M&M's*) в центре внимания находятся свойства товара или образ потребителя, и связь с организацией не просматривается. Бренд является скорее абстрактной вещью, чем отражением организации. Для других компаний (таких как *Saturn* и многие фирмы, занятые в сфере услуг) ассоциации с организацией порой выступают частью стержневой идентичности.

Ассоциации с организацией отличаются от ассоциаций с товарами, однако, как будет показано в главе 8, могут испытывать их воздействие. Даже особенности предлагаемых товаров будут иметь значение. Например, фирма, производящая телевизоры с большим экраном, будет восприниматься как более инновационная и высокотехнологичная, чем фирма, выпускающая аудиотехнику.

Ассоциации, связанные с организацией

Большинство идентичностей брендов обеспечивает ценностные предложения, которые связаны с функциональными выгодами товаров, ситуациями их использования или целевой группой пользователей. Эти ассоциации обычно являются специфическими для товарных категорий и включают осязаемые материальные свойства, зачастую с отчетливым визуальным образным рядом. В отличие от осязаемых атрибутов, ассоциации, вызванные ценностями/культурой, людьми, программами и активами/навыками организации, являются качественно другими. Менее осязаемые, более субъективные и менее связанные с товарной категорией, эти ассоциации потенциально способны играть существенную, однако совсем иную роль в создании и поддержании предложений ценности и взаимоотношений с клиентами.

Иногда ассоциации, такие как забота об обществе, приписываются исключительно организации. Другие характеристики, например, воспринимаемое качество, могут рассматриваться и как характерные черты товара, обеспечивающие функциональные выгоды для клиента, и как характерные черты организации (представляемая маркой организация среди своих приоритетов выделяет качество и программы повышения качества). То, какой подход будет доминировать, зависит от источника ассоциативных связей.

Менеджеры могут оперировать множеством ассоциаций с организацией. Чтобы пояснить механизмы реализации этих ассоциаций, рассмотрим репрезентативную группу наиболее распространенных и полезных из них:

- ориентация на общество/местное сообщество;
- воспринимаемое качество;
- новаторство;
- забота о клиенте;
- присутствие/успех;
- локализация/глобализация.

Ориентация на общество/местное сообщество

Некоторые социально ответственные организации выступают в роли «хороших граждан» и доказывают это множеством способов, включая внимание к проблемам окружающей среды, спонсирование значимых благотворительных мероприятий, интерес и причастность

к делам сообщества и даже стиль общения со своими сотрудниками. Ассоциации с организацией крайне необходимы для развития ассоциаций, связанных с ориентацией на общество/сообщество. Например, *Ben&Jerry's* — современная, базирующаяся в Вермонте социально ответственная фирма по производству мороженого — поддерживает следующие программы:

- расходование 7,5% своих прибылей на социальные и экологические мероприятия;
- создание новой фирмы под марочным названием *Community Products*, продающей товары (такие как мороженое *Rain Forest Crunch* с использованием бразильских орехов), стимулирующие интерес к экологическим проблемам и обеспечивающие получение средств для финансирования социальных мероприятий;
- выплата высшим должностным лицам вознаграждения, только в 7 раз превышающего вознаграждение самого низкооплачиваемого работника (практика, часто встречающаяся в Японии, но весьма необычная для США);
- регистрация избирателей в торговых точках *Ben&Jerry's* и раздача мороженого в качестве стимула;
- создание так называемой Гарлемской франшизы, которая предоставляет работу 12 бездомным рабочим и жертвует 75% своих прибылей местному приюту.

Учрежденная в 1978 г. компания *Ben&Jerry's* теперь бросает вызов *Haagen-Dazs*, у которой продажи достигают сотни миллионов долларов. Конечно, трудно определить, какой долей своего успеха она обязана высокому качеству товаров и маркетингу, а какой — привлекательности для клиентов ценностей и программ фирмы. Однако не вызывает сомнения, что издержки на осуществление соответствующих мероприятий полностью компенсируются позитивной известностью, создаваемой благодаря корпоративным программам и наградам (объявление о начале производства мороженого *Rain Forest Crunch* привлекло на пресс-конференцию 40 представителей средств массовой информации). Несомненно, ассоциации с организацией усилили лояльность клиентов, хотя очень сложно сказать, насколько именно.

Компания *Levi Strauss* заслужила уважение за стиль обращения со своими работниками и за поддержку местных организаций, в числе которых Калифорнийский университет и Оклендская бейсбольная команда *Oakland As*. Торговые предприятия компании *Saturn* также вызывают

чувство благодарности, оказывая помощь зоопаркам, детским игровым площадкам и другим местным благотворительным учреждениям. Несомненно, находятся клиенты, которые предпочитают устанавливать более интенсивные взаимоотношения с такими фирмами просто из испытываемого к ним чувства уважения и восхищения.

Стать участником движения «зеленых» — другой способ прослыть социально ответственной компанией. Данная характерная черта может ассоциироваться с применением щадящих окружающую среду ингредиентов или с переработкой использованной упаковки. Связанный с движением «зеленых» имидж, внедренный в корпоративные ценности, становится более сложным для копирования конкурентами, более заметным и заслуживающим доверия. Однако подчас бывает трудно ответить на вопрос, что именно следует понимать под экологическим курсом фирмы. Например, может не существовать однозначного ответа на вопрос, насколько экологически чистой является упаковка. Более того, многие эффективные экологические мероприятия (такие как сокращение токсичных выбросов на промышленных предприятиях) остаются незамеченными. Поэтому одна из трудностей, с которыми сталкивается компания, состоит в том, что создание бренда требует огромных инвестиций.

Отдача

Как было отмечено выше, вопрос состоит в том, окупаются ли на рынке затраты компании на социальные программы. Несомненно, социально ответственная организация способна вызывать чувства уважения, восхищения и симпатии, которые могут помочь бренду в укреплении его взаимоотношений с клиентами. Рассмотрим ежегодно проводимый в Лионе (Франция) торжественный прием *McHappy Days*, в котором принимают участие около 100 тыс. человек, благодаря чему собираются средства для финансирования работы медиков в лагерях беженцев в Камбодже и Таиланде. По мнению владельца франшизы и спонсора *McDonald's*, это мероприятие вызывает особое чувство по отношению к *McDonald's*. Данные опроса, проведенного в 1994 г. среди почти 2 тыс. взрослых американцев, подтвердили получение хорошей отдачи от таких целевых мероприятий, даже с учетом тенденции людей преувеличивать действия, представляющие их самих в выгодном свете [3]:

- 78% респондентов заявили, что при выборе товаров с одинаковой ценой и качеством, они скорее приобрели бы их у фирмы, содействующей медицинским исследованиям, образованию и подобным целевым мероприятиям, чем у той, которая не делает этого.

- 2/3 респондентов утверждали, что они переключились бы на бренды производителя, поддерживающего стоящие, с их точки зрения, целевые мероприятия.

Согласно другому опросу, проведенному в США, 83% респондентов заявили, что предпочитают покупать экологически безопасные товары [4]. Результаты еще одного опроса показали, что 23% респондентов совершают покупки, учитывая в первую очередь экологический профиль компании и ее программы [5].

Адресные программы могут увеличивать визуальное присутствие бренда и интерес к нему. «Дом Рональда Мак-Дональда» — программа (рис 4–2), в рамках которой семьям серьезно больных детей предоставляются уютные жилые помещения, — содействовал укреплению ассоциации имени *McDonald's* с социальными программами. Клиенты на фокус-группах оживляются, когда предметом дискуссии становится «Дом Рональда Мак-Дональда». Данный пример иллюстрирует, как социальная программа, вызывающая восхищение, уважение и интерес, может добавить жизнеспособности зрелому бренду.

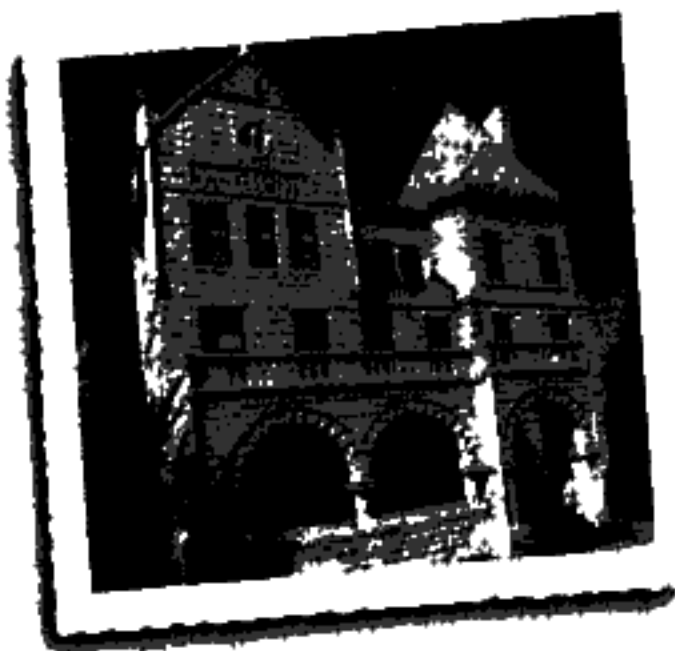
Вполне резонно, что на рынке ценных бумаг акции социально ответственных фирм котируются выше. Ни у кого не вызывает сомнений, что позитивная репутация в данной сфере не вредит, а в некоторых ситуациях и помогает доходности акций. Еще более очевидно, что негативный инцидент не сильно повредит фирме с хорошей репутацией. Классическим примером является то, как репутация *Johnson&Johnson* помогла компании вновь приобрести доверие клиентов и инвесторов после случаев смертельного отравления лекарством *Tylenol*.

Разработайте программу!

Чтобы имидж социальной ответственности принес выгоды фирме, ее программы и действия должны создавать восприятие, выделяющее ее из общей массы. Чтобы добиться этого, фирма должна подчиняться следующим основным положениям брендинга:

- ***Сфокусируйтесь*** При осуществлении своей широкомасштабной деятельности по всему миру *DDB Needham* концентрирует внимание на проблемах воды — в частности, на доступности источников воды и на ее загрязнении промышленными отходами. Компания участвовала во всемирных конференциях и помогала развивать программы

This house was built by a three-year-old girl with leukemia.



In 1969, little Kim Hill was diagnosed as having leukemia, forcing her to leave home to seek special medical attention. Endless commutes and sleepless nights in hospital waiting rooms led Kim's family to help develop the first Ronald McDonald House.[®]

Today, more than 100,000 families each year use a Ronald McDonald House as their home-away-from-home

while their kids are treated in nearby hospitals. But it wouldn't be possible without the generous support of local businesses and community volunteers. If you'd like to contribute some time or money to our house here, please give us a call.

Because to a critically-ill child, having loved ones nearby is often the best medicine of all. Just ask 22-year-old Kim Hill.



коммуникаций. Другие фирмы сосредоточили свое внимание на образовании, на внутригородских проблемах, программах в области искусства, мероприятиях по благоустройству парков, исследованиях в области СПИДа, создании велосипедных маршрутов и т. д. Концентрация внимания на решении отдельных проблем помогает организации стать более заметной для клиентов.

- *Будьте последовательны во времени.* При любой интенсивности использования мероприятий по брендингу последовательность в течение длительного периода времени принесит кумулятивную (совокупную) выгоду для фирмы. Бренды, которые неизменно принимают участие в различных благотворительных мероприятиях, вероятно, добиваются большего воздействия и визуального присутствия. *Reebok*, например, в течение многих лет ассоциировался с борьбой за права человека. В частности, он выступил спонсором мирового концертного тура, организованного Международной амнистией «Права человека сегодня». Долговременное участие в такого рода деятельности, вероятно, оказывает гораздо большее воздействие на восприятие *Reebok* клиентами, чем программа благотворительности, ограниченная рамками одного месяца.

- *Связывайте программу с брендом.* Один из способов усилить ассоциации между программой и брендом – участвовать в программах, связанных с бизнесом фирмы. Поэтому производитель мебели *Herman Miller* сокращает отходы своей деревопереработки и поддерживает в хорошем состоянии леса. Страховая компания *The California Casualty Insurance Company*, обслуживающая организации учителей, выступает спонсором образовательных программ. Компания *Kodak* предоставляет фотоаппараты, фото пленку и другое оснащение, помогая родителям собрать идентифицирующие личность их детей фотокомплекты (которые могут использоваться в случае похищения детей). Данная программа обеспечивает прочную ассоциацию с брендом *Kodak* и фотоаппаратами. Эта ассоциация отсутствовала бы, если бы денежные пожертвования компании направлялись, скажем, на поддержание симфонического оркестра.

- *Используйте марочное обозначение.* Программа под марочным обозначением во всех случаях более эффективна. Кампания *Liz Claiborne* против насилия по отношению к женщинам называлась «Женская работа» (*Women's Work*). Программа фирмы *Coors* по борьбе с раком молочных желез, названная «Высший приоритет» (*High Priority*),

использует свой собственный логотип. Бренд, конечно, является мощным средством определения предназначения программы и усиления ее воздействия.

Воспринимаемое качество

Воспринимаемое качество является ключевым стимулом в условиях почти каждого потребительского выбора. Информацию о качестве можно передавать непосредственно путем демонстрации или приводя аргументы в пользу того, что качественные характеристики данного бренда более высоки, чем у конкурента. Визуальные подсказки могут быть использованы для передачи сигналов о качестве и косвенным образом. Альтернатива, как было показано в истории компании *Saturn* в главе 2, состоит в том, чтобы обсуждать воспринимаемое качество в аспекте ценностей, культуры, людей и программы фирмы.

Когда ассоциации с организацией используются, чтобы заявить о качестве, внимание сосредоточивается скорее на фирме, чем на товарах. Поэтому «Оценка высшего качества» (*Mark of Excellence*) компании *GM* представляет собой попытку в корпоративном масштабе охватить все марочные товары *General Motors* и отражает приверженность организации качеству. Она также подкрепляется специальными программами, такими как *Mr. Goodwrench*, и несколькими эффективными программами комплексного управления качеством, способными укрепить доверие.

Многие фирмы привержены качеству или ориентированы на то, чтобы быть лучшими в своей сфере деятельности. Например, компания *Johnson & Johnson*, из года в год оцениваемая в ежегодном обзоре журнала *Fortune* как одна из фирм, вызывающих наибольшее восхищение, в основу стержневой идентичности закладывает качество и доверие. Фирма *Nestle* использует для рекламной кампании, продвигающей корпоративный бренд, фразу «Делаем самое лучшее» — производную от более привычного для покупателей слогана «Делаем самый лучший шоколад» [6].

Частные бренды

Многие сети розничной торговли, от супермаркетов и магазинов одежды до фирм по продаже запчастей для автомобилей, продают товары под названием своей сети или под марочным именем, которое тесно с ней ассоциируется. Из-за того, что такие частные бренды охватывают

множество товаров, они позиционируются в зависимости от их качества. Многие из этих частных брендов являются «экономичными», имеющими приемлемое качество, но относительно низкую цену. Все большее развитие, однако, получают частные бренды, которые фактически позиционированы как бренды высшего качества (бренды-«премиум»). Поэтому их предложения ценности определяются в сравнении с лучшими брендами в данной товарной категории.

При формировании воспринимаемого качества и лояльности к частным брендам розничные торговцы в первую очередь полагаются на позедействие упаковки и благоприятный опыт покупателей от приобретения магазинных марок. Использование ассоциаций с организацией также может донести до покупателя сообщения о качестве продукции, вызвать доверие и создать отличия от конкурентов. Помимо этого, обращение к ассоциациям с организацией целесообразно хотя бы потому, что в конце концов сама сеть розничной торговли представляет собой организацию. Кроме того, ассоциации с организацией, используемые для усиления частных брендов, вероятно, также будут способствовать развитию лояльности к магазину.

Loblaw's — крупная канадская сеть супермаркетов — использовала ассоциацию с организацией для создания престижных частных брендов под торговым именем *President's Choice*. Название подчеркивало, что товары представляют собой личный выбор всем известного президента сети розничной торговли *Loblaw's*, который, по-видимому, не стал бы присваивать название «Выбор президента» (*President's Choice*) низкокачественному товару. Президент сам сообщал факты об *Loblaw's* и ее приверженности качеству, которые помогали укреплять позицию в отношении высокого качества ассортимента *President's Choice*. Он делал многое для установления прочных связей с клиентами: общался с ними в магазинах и опубликовал книгу по кулинарии.

Сеть супермаркетов *Tesco* в Англии представляет собой другой пример использования ассоциаций с организацией для позиционирования качества. *Tesco* использовала серию рекламных роликов, в которых главную роль покупателя, который ищет поставщика цыплят высшего качества, играл комедийный актер Дадли Мур (*Dudley Moore*). В погоне за цыплятами он рыскал по лесу в Бордо, был арестован за незаконную ловлю лосося в Шотландии, а в Чили убегал от гигантских «цыплят», которых изображали переодетые актеры. В процессе поисков Мур натыкался на места поставок итальянского винограда, шотландского

лосоя и чилийского каберне Его юмористические подлиги наводили на мысль о готовности организации преодолеть гигантские расстояния, чтобы обеспечить высшее качество для линии товаров класса «премиум» под частным брендом *Tesco*

Иновации

Как было отмечено выше, для японских фирм новаторство является, возможно, ключевой ассоциацией с корпоративным брендом Оно также необходимо для западных фирм, особенно тех, которые конкурируют в товарных категориях, где технология и иновации важны для клиента Например, *Oral B* — в области стоматологического оборудования, *Gillette* — среди бритвенных принадлежностей, *AT&T* — в коммуникационном оборудовании, *Intel* — в микропроцессорах и *Lexis* — в автомобилестроении основывают конкурентную стратегию на том, что являются лучшими с точки зрения технологии Другая фирма — *Rubbermaid*, прочно обосновавшаяся в списке компаний, которые вызывают наибольшее восхищение у экспертов журнала *Fortune*, — создает ценность с помощью иноваций Новаторство является одним из ключевых факторов бренд-стратегии компании *General Mills* и движущей силой развития компании *3M* Являясь разработчиком таких товаров, как липкая лента *Scotch tape*, блокнотные листочки *Post-It* и протекторы *Scotchgard*, компания *3M* обеспечивает более 25% своих продаж за счет товаров, которым менее четырех лет Рис. 4-3 иллюстрирует структуру идентичности *3M*

Практически невозможно создать товар или услугу, которые в любое время могут продемонстрировать свое безоговорочное превосходство. Почти всегда найдется тот, кто, по выражению Реджиса Мак-Кенны, может «высказаться лучше вас» (т. е. продемонстрировать более высокое качество. — Прим. ред.) И даже если это еще не произошло, всегда существуют сегменты потребителей, готовых подвергнуть сомнению данное превосходство Обладание таким сильным активом, как восприимчивость к иновациям, обеспечивает марочному товару более прочное преимущество Например, многие покупают товары *Hewlett-Packard* из-за репутации *HP* как технологически продвинутой фирмы, даже если конкретный товар, о котором идет речь, не является таковым на самом деле.

Репутация компании, восприимчивой к иновациям, также может усилить доверие к ее заявлениям в пользу своего нового товара, особенно если потребители находят им подтверждения. В такой ситуации склонная

You can hardly go through a single day without touching something a 3M abrasive hasn't touched first.

Your refrigerator, your pots and pans, your shoes, your car, your desk, a chair, a floppy disk, so many of the things you touch every day without thinking twice have been touched by over 90 years of development by 3M abrasive technology.

By continuously refining and redefining abrasives and their applications to virtually every facet of our lives, 3M has produced innovations ranging from powerful abrasives that grind metal, to abrasives that conform in order to smooth and finish



three-dimensional surfaces, to precision abrasives so gentle they can polish eyeglass lenses.

In an environment that encourages people to reach and supports the cross-fertilization of ideas, 3M has changed forever the way we grind, shape, sand, clean, finish, polish and smooth. Because the one thing 3M has never changed is

It takes tough abrasives that grind long-lasting, no-scratch, low-dustness surfaces like automobile wheels and floor plates. 3M's Super and Super Abrasive Series that touch my hair.

its commitment to imagine the unthinkable and invent the unknown. A commitment that has resulted in more than 60,000 products that make our world safer, easier, better. And often a good deal smoother. For information call: 1-800-364-3577, that is 1-800-3M-HELPS.

3M Innovation

Рис. 4-3. Инновация как стимул корпорации
Опубликовано с разрешения компании 3M

к инновациям компания имеет дополнительные преимущества, поскольку обладает списком открытий и рядом крупных достижений, подтверждающих заявления в пользу ее товара.

Многие фирмы — особенно лидеры, имеющие прочные рыночные позиции и богатые традиции (к примеру, *GE*, *Kodak*, *AT&T* или *Coke*) — сталкиваются с проблемой, что они выглядят несколько старомодными и наскучившими потребителям. Использование образа фирмы, склонной к инновациям, поможет компании выглядеть модно и современно. Фирма, производящая высокотехнологичные товары и готовая к их постоянному совершенствованию, способна выглядеть более современно.

Забота о клиентах

Многие организации, от *Nordstrom* до *Lexus*, стремятся ставить клиента на первое место в качестве своей ключевой ценности. Если фирма может, вызывая доверие, донести до клиентов свои ключевые ценности, то последние не только переносят это доверие на товары и услуги, но также ощущают, что кто-то заботится о них. Намного проще любить того, кто любит вас.

Некоторые корпоративные бренды сделали эту концепцию дружелюбия одним из определяющих элементов корпоративной марочной идентичности. Компания *Gateway Computer* использует в рекламном объявлении заключительную фразу «У вас есть друг в бизнесе», что позволяет ей отстроиться от конкурентов, фокусирующихся на цене и свойствах товара. Образ друга

Роль высшего руководства компании

Многие организации благодарят судьбу за то, что они имеют харизматического лидера — например, в ранге главного исполнительного директора корпорации, который может эффективно представлять организацию и персонифицировать ассоциации с ней. Анита Роддик играет подобную роль в фирме *The Body Shop*. Такое лицо может осуществлять коммуникации организации, передавая интересную для многих новость и таким образом обеспечивая более эффективное (при меньших затратах) сообщение. Например, когда Билла Гейтса приглашают выступить или принять участие в национальной программе новостей, сообщение о новом продукте *Microsoft* становится главным событием.

Персонификация корпорации путем «выдвижения на первый план» образа ее основателя (лидера) помогает установить взаимоотношения с клиентами. Сэм Уолтон (*Sam Walton*), всем известный лидер *Wal-Mart*, воспринимался как очень привлекательный, даже милый человек. Взаимоотношения клиентов с *Wal-Mart* были отчасти их взаимоотношениями с Самом Уолтоном. С точки зрения представления *Wal-Mart* как внутри организации, так и за ее пределами образ Сэма Уолтона оставался весьма значительным фактором персонификации компании даже после его смерти.

является очень сильным, поскольку он подразумевает, что бренд предоставит клиенту то, что он желает: заботу, надежность и уважение. В следующей главе будет изучена «личность» бренда, а концепция дружеских взаимоотношений между брендом и клиентами мы обсудим позднее.

Присутствие и успех

Широкое визуальное присутствие (*visibility*) организации, которая стоит за брендом, может создать ощущение ее значительности, прочности и компетентности. Возвратимся к начатой в главе 1 дискуссии о силе узнаваемости бренда, которая предопределяет даже критерии вкуса. То, что вы имеете дело с организацией, располагающей ресурсами для поддержания своих товаров и длительной историей ведения бизнеса, оказывает убедительное воздействие, особенно если затрагиваются высокотехнологичные рынки.

Демонстрируемый успех, воплощенный в объеме продаж или его росте, внушает клиентам уверенность в том, что другие клиенты тоже выбрали этот бренд. Данный аргумент — апелляция к чувству спокойствия от сознания, что ты не один, — представлен старым (а сегодня и в чем-то анахроничным) выражением «Вы не можете обжечься, покупая IBM». Особенно в Японии феномен успеха приносит с собой престиж и доверие, подразумевая, что успешная организация должна быть хороша в том, что она делает.

Имидж прочности может также воздействовать на потребителей. В одном из исследований Голдберг (Goldberg) и Хартвик (Hartwick) анализировали восприятие респондентами репутации фирмы, якобы внедрявшей свою марку пива в Канаде [7]. Фирма оценивалась по параметрам продолжительности пребывания в бизнесе, продаж, численности занятых и корпоративной гражданской активности, однако без учета ее знаний и опыта в области товара. В дополнение, в ходе исследования некоторым его участникам фирма была представлена как более старая и крупная, а другим — как более молодая и мелкая. Затем на пробном рынке, где проводилось тестирование (сравнительная дегустация пива), была показана реклама. Полученные результаты показали крайне высокие оценки (например, новый товар был назван лучшим из сотни альтернатив) для одних экспериментальных групп и менее высокие оценки — для других. Респондентов затем попросили оценить рекламные утверждения и товар. Исследование показало, что высокие оценки более молодой и мелкой фирмы вызвали недоверие, но безоговорочно воспринимались в отношении более крупной и старой компании.

Спонсирование мероприятий – это уникальное для организации средство развить у потребителей ощущение ее присутствия и прочности позиций на рынке. Как было отмечено в главе 1, *World's Best* была в Европе неизвестной и скромной компанией по производству программного обеспечения до тех пор, пока не выступила спонсором одной из лучших команд континента по велогонкам. *World's Best* приобрела не только известность (так как телевидение широко освещало положение лидирующих команд), но также свою долю от престижа команды-лидера. Бренд *Polaris* достиг подобного успеха благодаря спонсированию мотоциклов и соревнований по подтягиванию и перемещению тяжестей среди спортсменов-мужчин.

Локализация / глобализация

Разработчики бренда зачастую стоят перед сложным выбором: должен ли бренд стать глобальным, с соответствующими его рангу престижем и доверием, или пытаться ассоциироваться с локальным рынком. На многих рынках существуют бренды, следующие каждому из данных вариантов выбора стратегий.

Становиться локальным брендом

Один из стратегических вариантов выбора состоит в том, чтобы восприниматься как локальный бренд локальной компании. Пиво *Lone Star*, например, пользуется преимуществами того, что отдельный рыночный сегмент идентифицирует себя с его тexasским наследием. Приобретение и потребление *Lone Star* поэтому может представлять собой способ выражения этой «местной» гордости и патриотизма, и придание местного колорита может усилить восприятие *Lone Star* как марки пива из штата Техас.

Почти всегда существует ниша для локального конкурента глобальных брендов. *Bell South*, *Pacific Telesis* и *U.S. West* являются региональными телекоммуникационными компаниями, конкурирующими с *AT&T*, *MCI* и *Cellular One*. Путь дифференциации для первых состоит в том, чтобы подчеркивать свое региональное наследие в надежде на создание у клиентов прочной ассоциации с регионами происхождения брендов. Торговая сеть супермаркетов, которая пытается создать частные бренды класса «премиум» с целью противодействия глобальным брендам, находится в уникальных условиях для того, чтобы ее бренды воспринимались как локальные. Она может участвовать в мероприятиях по стимулированию сбыта в рамках проводимого фестиваля *United Way* или

предоставить часть сэкономленных средств местным школам для покупки компьютеров, тем самым демонстрируя, к кому она испытывает привязанность и лояльность.

Использование локального подхода показано не одним только локальным фирмам. Некоторые из наиболее успешных американских брендов признаются в Европе частью отечественной культуры и не рассматриваются как иностранные. Хотя компания *Holiday Inn*, к примеру, и является американской, многие из ее отелей в Европе производят впечатление местных гостиниц и часто признаются таковыми, особенно в Германии. *Heinz* воспринимается англичанами как «свой бренд», даже если он представляет собой американский бренд с немецким названием. *Opel* компании *General Motors* также воспринимается очень локально, особенно в Германии.

«Становиться локальным брендом» не следует демонстративно. В рекламном сообщении о бренде *Saturn* присутствовал явный американский «акцент», однако клиентам предоставлялась возможность обнаружить его самим. В отличие от *Chevrolet*, в заключительной фразе рекламного объявления *Saturn* не было «биения сердца Америки», делающего образ бренда абсолютно однозначным (с позиции «глобальный или локальный бренд». — Прим. ред.). Наиболее успешные локальные бренды не должны рассказывать каждому, что они являются локальными; скорее, люди нуждаются в том, чтобы эти целевые мероприятия лишь тактично расставляли «акценты». Стратегия, направленная на локализацию бренда, обеспечивает связь с клиентами. В своем максимальном проявлении она может навести на мысль, что бренд является неотъемлемой частью местной среды и противостоит бренду-«проходимцу» (из крупного города или зарубежного государства), который не задумывается о местных культурных ценностях и не понимает их. По крайней мере семь исследований на тему «страна происхождения товара» обнаружили приверженность потребителей стране / месту происхождения товара. Например, ярлык «Сделано в США» сильнее воздействует на конечную оценку бренда в Америке, чем в какой-либо другой стране [8]. Хэн (Han) и Терпстра (Terpstra) полагают, что среди причин лояльности к бренду выделяются прежде всего гордость, патриотизм и надежность в эксплуатации [9]. Локальная привязка является особенно эффективной, если маркетинговая программа глобального конкурента слабо адаптирована к местным условиям. Серьезная попытка стать локальным брендом может привести к лучшему пониманию потребностей и нужд местного сообщества, являясь причиной усовершенствования товаров и более эффективных усилий по реализации идентичности бренда.

Другой вариант выбора идентичности, конечно, состоит в том, чтобы стать глобальным брендом. Бренды *Budweiser* и *Kirin* являются национальными по своим масштабам, а *Nestle*, *Kodak*, *Ford*, *AT&T* поистине глобальны. Глобальные бренды более престижны и вызывают большее доверие к себе, поскольку они обладают большей аудиторией и более масштабны. Даже для таких товаров, как моющие средства, лучше воспользоваться поддержкой крупной компании, например, *Kao* (японская компания по производству мыла), чем быть брендом-«одиночкой» (т. е. брендом, имя которого не связано с ассортиментным или корпоративным брендом).

Статус глобального бренда свидетельствует о его долговечности, наличии ресурсов для инвестирования в бренд и обязательствах по его дальнейшему развитию. Предполагается, что глобальная фирма окажется продвинутой в технологическом плане, будет способна не только осуществлять инвестиции в НИОКР, но также заимствовать все прогрессивное в странах, в которых она конкурирует. Считается, например, что *AT&T* — лидер коммуникационных технологий благодаря своей способности конкурировать и в национальном масштабе, и по всему миру.

Глобальный бренд также обладает значительным престижем благодаря своей способности успешно конкурировать на различных рынках. *Suntory*, например, осторожно позиционировала *Midori* (ликер из дыни) как глобальный бренд при продаже в Японии, правильно прогнозируя, что воспринимаемое потребителями его японское происхождение было бы помехой. Глобальный бренд часто является общепризнанным лидером рынка. Более того, являясь всемирно признанным и космополитичным, он обладает такими характеристиками, которые могут стать чрезвычайно важными для некоторых товарных категорий.

Далее мы обратимся к вопросу о том, как использование ассоциаций с организацией (при этом изучаются внешние и внутренние факторы воздействия) обеспечивает предложение ценностей.

Как работают ассоциации с организацией

Восприятие бренда как организации в обобщенной форме отражено на рис. 4-4. Оно включает в себя как внешние, видимые признаки присутствия организации, так и ее культуру, ценности, людей, программы,

активы/навыки (которые можно отнести к внутренним факторам. — Прим. ред.) в целях идентификации ассоциаций с организацией, которые могут стать важной частью идентичности бренда. Конечная выгода для бренда состоит в том, чтобы обеспечить:

- предложение ценности или установление взаимоотношений «бренд—клиент», базирующиеся на ассоциациях с организацией;
- доверие к другим брендам;
- средство, формирующее организационную культуру и корпоративные ценности.

Обеспечение предложения ценности и установление взаимоотношений «бренд—клиент»

Ассоциации с организацией, созданные *Saturn*, *The Body Shop*, *Kao Soap* и другими фирмами, могут непосредственно обеспечивать предложение ценности вследствие того, что эти ассоциации ценятся клиентами. В частности, ассоциации с организацией могут обеспечить функциональные выгоды. Организация, ориентированная на качество, обеспечивает



Рис. 4—4. Как ассоциации с организацией обеспечивают ценность

ценность путем предоставления более высокого качества поставляемых товаров и услуг и гарантирования позитивной реакции потребителей в результате знакомства с ее марочной продукцией. Забота о клиентах, характерная для *WorldPerfect*, может убедить клиентов в том, что и о товаре позаботятся.

С помощью ассоциаций с организацией могут стимулироваться эмоциональные выгоды. Чувства уважения и восхищения, например, могут ассоциироваться с организацией благодаря ее программам и ценностям. Покупка автомобиля *Saturn* может породить чувства релаксации и комфорта. Многие владельцы *Saturn* также испытывают гордость от приобретения американской марки автомобиля. Участие *McDonald's* в благотворительной деятельности может усилить чувства любви и уважения к компании.

Ассоциации с организацией способны обеспечивать и выгоды от реализации потребности в самовыражении. Тот, кто связывает себя (возможно, через получение кредита) с банком, являющимся основным спонсором местного симфонического оркестра, может тем самым проявить свою любовь к искусству. А желание стать постоянным покупателем *The Body Shop* — один из способов выразить озабоченность социальными проблемами.

Большинство выгод в предложении ценности может обеспечить основу для взаимоотношений с клиентами. Кроме того, деятельность *Saturn* и ряда других компаний ассоциируется с установлением дружеских взаимоотношений между брендом и клиентами (возможно, этот феномен связан с культурой организации, ориентированной на потребителя). К концепции взаимоотношений «бренд-клиент» мы вернемся вновь в главе о «личности» (индивидуальности) бренда.

Развитие способности вызывать доверие

Использование ассоциаций с организацией (особенно в ситуации с корпоративным брендом) главным образом направлено на развитие способности вызывать доверие к брендам, которые выполняют функцию поддержки [10]. Корпоративные бренды часто используются для поддержания товарных брендов, являя собой пример использования комбинированной бренд-стратегии, как в случае с *Ford Taurus*, *Nike Air Jordans*, *Campbell's Healthy Request*, *Chevron FastPay* или *General Mills Cheerios*. Каждый сложный бренд, составленный из двух марочных названий, вызывает различные ассоциации (табл. 4-1). Естественная роль товарного бренда состоит в том, чтобы он вызывал ассоциации с товаром, в то

Таблица 4-1. Относительные роли корпоративных и товарных брендов

	Корпоративный бренд	Товарный бренд
Пример бренда	<i>Ford C</i>	<i>Taurus</i>
Тип ассоциаций	С организацией	С функциональными выгодами
Пример ассоциации	Качество является первоочередной задачей	Хорошо сконструированная модель автомобиля
Главная функция ассоциации	Обеспечивать доверие	Обеспечивать предложение ценности

время как ключевая роль корпоративного бренда связана с созданием ассоциаций с организацией, которые способны усиливать доверие к товару. Корпоративный бренд подобен знаменосцу впереди армии, который вызывает доверие к силам армии, однако зависит от реальной дееспособности армии в предстоящем сражении. Эти различные роли бренда более подробно будут изучены в главе 8.

*Организация, заслуживающая доверия:
компетентная, надежная, нравящаяся*

Изучение психологами такой категории, как «отношение к чему-либо», показало, что правдоподобность и сила убеждения увеличиваются, если представитель воспринимается как знаток, заслуживает доверия и нравится. Те же самые характеристики должны быть релевантными при оценке того, заслуживает ли доверия утверждение, сделанное организацией. Насколько организация выглядит как знаток своего дела или как надежная, и в какой степени она нравится?

Организация-знаток выглядит как особо компетентная в производстве и продаже своих товаров. Поэтому очевидные возможности НИОКР в *Canon* служат признаком компетентности, которая делает утверждения в пользу нового фотоаппарата более заслуживающими доверия. Репутация компании *Ford* как поставщика качественных автомобилей также обеспечивает доверие к ее новым моделям на авторынке.

Надежной организации будут доверять в случае ее заявлений о себе. Организация, рассматриваемая как надежная, будет восприниматься как правдивая в своих сообщениях и делах с клиентами, заслуживающая доверия и чувствительная к потребностям клиента. Некоторым фирмам, таким как *Hewlett-Packard* и *Levi Strauss*, доверяют потому, что их политика по отношению к социально-экономическим проблемам общества и работникам позволяет говорить об их приверженности принципу «делать правильные вещи». Чувство доверия переносится на информацию о возможностях товара. Доверие – зачастую ставшее элементом стержневой идентичности корпоративного бренда (например, *Johnson & Johnson*) – обеспечивает мощную основу для отношений между организацией и ее клиентами

Организация может нравиться вследствие того, что вклад фирмы в дела сообщества вызывает восхищение, или же к организации могут относиться с интересом из-за деятельности, в которой она принимает участие. *Swatch*, например, устанавливая гигантские часы на высотном здании банка во Франкфурте или выступая спонсором необычного состязания, создает для целевых покупателей образ организации, которая должна нравиться. *MellLife* разделяет некоторые чувства, которые люди испытывают по отношению к *Snoopy* из-за использования героев *Peanuts*. Вы склонны не соглашаться или спорить с кем-то, кто вам не очень нравится, и та же тенденция имеет место, когда этим «кем-то» является бренд. Сообщение, идущее от нравящегося бренда, скорее всего будет принято, а от того, который вам не нравится, – вызовет скептическое отношение.

Влияние ассоциаций с организацией на доверие к компании и ее товарам: некоторые сведения

Мы с Кевинном Келлером (Kevin Keller) провели эксперимент с целью исследовать воздействие корпоративного имиджа на расширение границ корпоративного бренда (т. е. нового товара вне текущего ассортиментного ряда фирмы) [11]. Для корпораций, которым были даны нейтральные названия (например, *Meridian*), были созданы четыре различных корпоративных имиджа (восприимчивая к новому, «экологически» ориентированная, проявляющая интерес к сообществу, нейтральная). Эксперименту подверглись выпечка, товары личной гигиены, молочные товары и запатентованные лекарства.

Главное открытие состояло в том, что корпоративный имидж восприимчивости к новому являлся мощным активом, отчасти благодаря его влиянию на расширение бренда. Восприимчивость к новому являлась единственным

параметром корпоративного имиджа, усиливавшим воспринимаемую связь между расширением границ использования корпоративного бренда и оценкой свойств товара. Подтекст заключается в том, что корпоративный имидж восприимчивости к новому дает фирме возможность расширять границы использования марочного названия. Этот имидж также оказывает сильное воздействие на воспринимаемое качество бренда в границах его расширения (открытие, имевшее место при различных стратегиях позиционирования, связанных с этим расширением).

Кроме того, корпоративный имидж восприимчивости к новому оказывал существенное позитивное воздействие на способность корпорации вызывать доверие, позволяя фирме выглядеть более компетентной (в том, что касается разработки и производства товара), привлекательной и надежной. Поэтому респонденты не просто принимали во внимание способность фирмы к инновациям, но и считали ее инновационный профиль весьма привлекательным.

Имидж компании, «экологически» ориентированной или проявляющей интерес к сообществу, оказывал лишь незначительное воздействие, гораздо менее существенное, чем параметр восприимчивости к новому. Оба показателя усиливали привлекательность и надежность компании, укрепляя тем самым доверие к бренду. Сопричастность к проблемам экологии незначительно влияла на воспринимаемую компетентность корпорации и на воспринимаемое качество расширения границ использования корпоративного бренда. Это, однако, можно отчасти объяснить тем, что фирма рассматривалась как инновационная, в том числе благодаря ее экологическому уклону.

Внутреннее воздействие

Мало кто сомневается в том, что работники должны разделять ценности и программы организации. В течение многих лет и текущая практика бизнеса, и социологические исследования в области мотивации персонала подтверждали этот основополагающий тезис. Рассмотрим современную практику создания фокус-групп и команд, наделения работников полномочиями и превращения предприятия в «плоскую» (низкоиерархичную) организацию. Переход к этой практике требует наличия понятных организационных ценностей и целей, а также стремящихся к их достижению работников.

Идентичность бренда, включающая ассоциации с организацией, должна представлять базисные организационные цели, ценности и стратегии.

В этом случае она может сыграть ключевую роль в коммуницировании этих элементов работникам, розничным торговцам и всем тем, кто должен разделять цели и ценности организации и реализовывать стратегии. Идентичность бренда, включающая ассоциации с организацией, с большей вероятностью будет обеспечивать внутреннее управление по некоторым базисным вопросам:

- Каково назначение организации? Для чего компания существует? Что она символизирует? Причастна ли она к каким-нибудь более широким задачам, чем производство товаров и получение прибылей?
- Каковы ценности и культура организации? Что для нее наиболее важно? Насколько важно оставаться восприимчивой к проблемам окружающей среды, доставлять товары высочайшего качества, быть восприимчивой к новому, заботиться о клиентах, быть успешной или ассоциироваться с определенным регионом? Что организация делает действительно хорошо?
- Каково видение будущего? Какими в будущем должны быть ценности, культура и цели?

Когда следует использовать ассоциации с организацией

Чрезмерно интенсивное использование ассоциаций с организацией может увеличить издержки и добавить проблем. Наихудший сценарий заключается в том, что они могут добавить незначительную ценность и отвлечь ресурсы от создания сильного бренда. Когда должны использоваться ассоциации с организацией? Их использование эффективно, если за брендом стоит организация (с ее работниками, культурой, программами и ценностями), способная выполнить следующие функции:

- создать предложение ценности, которое будет иметь большое значение для клиентов и отличать бренд от других;
- стимулировать отношения с клиентами, основанные на ощущениях, вызываемых ассоциациями с организацией;
- поддерживать широкую номенклатуру товаров, эффективно надевая их единой идентичностью бренда (создается эффект «зонтика». — *Прим. ред.*);
- давать работникам ориентиры, которые активизируют их деятельность.

В случае выполнения указанных функций корпоративный бренд не только распространит свое влияние на сферу бизнеса, в которой ему предстоит оперировать, но и обеспечит условия отношения к себе как к сильному бренду.

Организация обычно дольше существует, более сложна и постоянна, чем отдельная товарная линия. Следовательно, конкурентам более сложно оспаривать восприятие организации, чем характеристики специфического товарного бренда, которые можно без труда превзойти. Поэтому ассоциации, связанные с организацией, могут являться главным источником существования конкурентного преимущества фирмы.

Вопросы для обсуждения

1. Каково предназначение организации? Каковы ее ценности? Какими они должны быть в будущем?
2. Существуют ли ассоциации с организацией, которые будут обеспечивать предложение ценности, взаимоотношения бренда с клиентом или доверие? Рассмотрите приверженность обществу/местному сообществу, воспринимаемое качество (как характеристику организации), новаторство, заботу о клиенте, успех/лидерство и ориентацию на глобализацию или локализацию.
3. Как именно будут развиваться ассоциации, связанные с организацией, и каким образом они обеспечат фирме ценность?

Примечания

1. Использованы материалы из работ: Burlingham B. This Woman Has Changed Business Forever // Inc 1990. June. P. 34-44.; интервью с Roddick A. // Business Ethics. 1992. September-October. P. 27-30; Roddick A. Body and Soul. - New York: Crown Trade Paperbacks, 1992. - Благодарим Лорилея Бира (Beer L.) из компании The Body Shop за полезные советы.
2. Материалы этой главы почерпнуты из личных бесед с руководителями ряда японских фирм.
3. Good Citizenship Is Good Business // Fortune. 1994. March 21. P. 15-16.
4. Dagnoli J. Consciously Green // Advertising Age. 1991. September 16. P. 14.
5. Joseph L. The Greening of American Business // Vis a Vis, 1991. May. P. 32.
6. Johnson B. Nestle Unifies Image // Advertising Age. 1992. P. 3
7. Goldberg M., Hartwick J. The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness // Journal of Consumer Research. 1990. September. P. 172-179.

8. См.: Aaker J. The Effect of Country-of-Origin Information on Product Evaluation. Stanford University, 1994. (Working paper.).
9. Хан М., Тејпстра V Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products // Journal of International Business Studies 1988, Summer P. 235-256.
10. Кевин Келлер (мой коллега по исследовательской работе и профессор университета North Carolina) в ходе многочисленных дискуссий убедил меня, что основная роль корпоративных брендов состоит в обеспечении доверия (к организации и ее продукции).
11. См.: Keller K., Aaker D. Managing the Corporate Brand: The Effects of Corporate Images and Corporate Brand Extensions 1995 (Working paper).

Бренд, который проникает в наше сознание, предопределяет поведение.
Бренд, который проникает в наше сердце, создает приверженность.

Скотт Талго (Scott Talgo),
специалист в области марочных стратегий

Какое еще марочное название можно увидеть татуированным на теле человека?

Боб Дрон (Bob Dron), дилер компании Harley-Davidson,
Окленд (Oakland), Калифорния

История бренда Harley-Davidson

Одним из показателей лояльности к бренду является процент людей, которые нанесли марочную татуировку на свое тело. По этому показателю *Harley-Davidson* является непревзойденным мировым лидером. Действительно, наиболее популярной татуировкой в США является эмблема *Harley-Davidson*.

Многие обладатели *Harley*, даже те, кто не нанес себе татуировку, рассматривают *Harley-Davidson* как неотъемлемую часть своего образа жизни и индивидуальности. Более 250 тыс. из них принадлежат к одному из примерно 800 подразделений «Группы владельцев *Harley*» (*Harley Owners Group - H.O.G.*) Члены этой группы получают выходящие два раза в месяц информационные бюллетени и посещают, помимо еженедельно или ежемесячно проводимых конференций, спонсируемые дилерами «тусовки» байкеров. Специальное отделение этой группы — *Ladies of Harley* — объединяет 10% женщин, владеющих *Harley-Davidson*. Каждый год проводится примерно 42 слета, не считая главных национальных клубных слетов, таких как «Весенняя Неделя Байкеров» (*Spring Bike Week*) в Дайтона Бич (*Daytona Beach*) и летние сборы в Старгисе (*Sturgis*), штат Южная Дакота, которые привлекают десятки тысяч поклонников *Harley*. В июне 1993 г. более 20 тыс. членов *H.O.G.* (к которым прибавилось еще 80 тыс. энтузиастов различных мастей), прибыли в Милуоки (*Milwaukee*), чтобы отметить 90-ю годовщину со дня основания фирмы.

Harley-Davidson представляется многим чем-то большим, чем просто мотоцикл; это чувство, отношение, образ жизни и средство самовыражения. Один из визуальных образов — одинокий мотоцикл на пустынной дороге, затерявшейся где-то в бескрайних просторах Америки, — отчетливо выражает индивидуальность и личную свободу. Другой образ — мощная машина, набирающая скорость на извилистой дороге. Еще один образ рисует усталую группу байкеров, которые делятся между собой своими чувствами и переживаниями. Один из них описывает езду следующими словами: «Необычайное переживание... на свежем воздухе... в открытом пространстве... различные запахи... исключительные ощущения... люблю это ощущение собственной ловкости и свободы» [2]. Одна из идей, обыгранных в этих словах, — чувства, испытываемые к *Harley-Davidson*, не имеют возраста и временных границ. Вам необязательно быть подростком, чтобы проникнуться чувствами к *Harley-Davidson*.

Два исследователя из Орегона (Oregon), приобретших мотоциклы *Harley* и изучавших, в общении с другими обладателями этой марки, те чувства, которые испытывают к ней владельцы, обнаружили три главные ценности, которые разделяют хозяева *Harley* [3]. Доминирующей ценностью является личная свобода, включающая в себя как свободу от ограничений (в сопоставлении с ездой на автомобиле или пребыванием дома), так и независимость от общепринятых ценностей и социальных условностей. Эмблема *Harley-Davidson* в виде орла является одним из символов этой свободы. К другим ценностям относится экипировка мотоциклиста, вызывающая воспоминания о героях «мифологии» Дикого Запада. Этот аспект душевного состояния владельцев *Harley* хорошо отражен в рекламном объявлении, представленном на рис. 5-1.

**IF YOU DIDN'T HAVE TO
ANSWER TO ANYONE,
WHAT WOULD YOU DO?**



* Machines like this don't just happen. But in building the Heritage Softail, Jesus we really had to show we only to ourselves.
* It's a time you thought about doing the same thing.

Call 1-800-441-2151 for the location of a Harley-Davidson® dealer near you.

**Рис. 5-1. Реклама, символизирующая образ жизни
приверженцев бренда *Harley-Davidson***

Источник: Harley-Davidson. Фотоснимок Йона Мэйсона (Jon Mason)

Второй ценностью являются патриотизм и американские корни этого бренда. Мотоцикл *Harley* — воплощение американского товара, бренд, который ослабил натиск японских конкурентов. Во время проведения слетов владельцев *Harley* везде можно встретить американский флаг и проамериканские рекламные сообщения. Как крайнюю форму проявления патриотизма можно рассматривать действия тех мотоциклистов — владельцев *Harley*, которые участвуют в разного рода мероприятиях с целью «задать трепку» японцам (японские мотоциклы получили насмешливое название «жернова для риса»). Другие, по всей видимости, считают, что езда на мотоциклах *Harley* является более сильным выражением патриотизма, чем строгое соблюдение законов.

Третьей ценностью является стремление стать настоящим мужчиной («mascho»), образ которого частично навеян воспоминаниями об отважных мотоциклистах из кинокартины «The Wild Ones», которая в 1950-х гг. принесла известность актеру Марлону Брандо [4]. Символика мужественности распространилась на все. Надписи на популярных футболках *Harley* гласили, что «настоящий мужчина носит только черное». Мотоциклы *Harley-Davidson* — самые большие, тяжелые, громкие и таким образом наиболее «mascho»-образные мотоциклы на дорогах. В изобилии представлены черная кожа, тяжелые ботинки, хромированные детали, «вооружение» и другие атрибуты, подчеркивающие мужественность участников «тусовок» *Harley-Davidson*. Поддержание имиджа также требует ношения густой бороды, длинных волос, ковбойских ботинок, и, конечно, наличия татуировки.

Пока *Harley-Davidson* последовательно поддерживал персонификацию бренда, основанную преимущественно на образе «mascho» и ассоциациях, связанных с мифом Америки и Дикого Запада, эти акции приносили успех, обогащая собирательный образ владельца мотоцикла *Harley*, для которого важна такая ценность, как свобода. Современный владелец *Harley* может быть просто-напросто уважаемым непоседливым человеком, который любит путешествовать везде, куда бы ни завела его дорога. В последних рекламных сообщениях владельцы *Harley* показаны на пустынной дороге или около удаленных от дороги хижин, как бы утверждая, что именно мотоциклисты живут той расслабленной, отрешенной от суеты жизнью, о которой большинство только мечтает. Девиз *Harley-Davidson* — «Жить, чтобы ездить, а ездить, чтобы жить» — адресован многим потенциальным покупателям, людям обычных «мирских» профессий, весьма далеким от образа «mascho».

Одним из уникальных аспектов деятельности компании *Harley-Davidson* является привлечение персонала и дилеров фирмы к непосредственной работе с клиентами. Мероприятия *H.O.G.* целиком спонсируются и поддерживаются руководством компании *Harley-Davidson*, работниками компании и дилерами, без которых уже не мыслится осуществление ни одной акции. Например, в 1993 г. менеджеры *Harley-Davidson* (от исполнительного директора до главного инженера) приняли участие в заездах из различных американских городов в Милуоки — место слета владельцев мотоциклов *Harley*. В результате этого члены *H.O.G.* чувствуют тесную связь с организацией *Harley-Davidson*, а работники самой компании могут ближе узнать своих клиентов. Они непосредственно «из первых рук» получают информацию об отношении к бренду *Harley*, включая сведения о том, какие характеристики устраивают покупателя, каким образом мотоцикл можно усовершенствовать и какие предложения в связи с этим есть у членов *H.O.G.* Предоставляемое им на время слетов помещение городской ратуши обеспечивает членам *H.O.G.* возможность обменяться своими взглядами и мыслями.

Владельцы японских мотоциклов исповедуют в целом совершенно другой образ жизни и испытывают к ним иные чувства. Они стремятся говорить больше о технических характеристиках мотоцикла, чем об ощущениях от езды. Японские мотоциклы на самом деле представляют собой шедевры инженерной мысли. Они бесшумны, более ровно «держат дорогу», способны развивать более высокую, чем *Harley*, скорость и напичканы такими дополнительными усовершенствованиями, как вычислительные приборы, расположенные сзади громкоговорители, реверсные механизмы передачи, вентиляторы и даже кондиционеры. Их владельцы «воротят нос» от архаичного дизайна и гортанного рева мотоциклов марки *Harley-Davidson*. Тем не менее для владельца *Harley* издаваемый мотоциклом звук, ощущения от прикосновения к нему и его внешний вид являются частью отношения к мотоциклу. Даже неприятные вибрации, ощущаемые во время езды на мотоцикле *Harley*, высоко ценятся поклонниками марки. Владельцы японских брендов фокусируют свое внимание на выгодах, обеспечиваемых функциональными характеристиками мотоцикла, в то время как обладатели *Harley-Davidson* значительно больше озабочены получением выгод эмоционального характера и возможностями самовыражения.

Harley-Davidson — сильная, процветающая компания; она продает примерно 100 тыс. мотоциклов в год (столько, сколько она может произвести). Поразительно, что еще 10 лет назад этой компании была уготована «смерть» от руки японских компаний, которые поставляли более качественную продукцию по более низким ценам. Возникла серьезная

угроза, что в США больше не будет сильного конкурентоспособного производителя мотоциклов. Однако продуманная программа повышения качества наряду с интенсивными мероприятиями по поддержке и укреплению бренда позволили исправить положение.

Клиенты *Harley-Davidson* могут также удовлетворить свою потребность в самовыражении, покупая одежду, изготовленную на предприятиях компании *Harley-Davidson*. Подразделение компании *The Harley Motor Clothing* является частью общего бизнеса по созданию аксессуаров, который в 1998 г. принес более \$200 млн от продаж курток, ботинок, перчаток и т. д., а также от лицензирования таких изделий, как банные халаты (с эмблемой *Harley* на груди) и шелковое нижнее белье.

Концепция индивидуальности бренда *Harley-Davidson*, основанная на образе «macho», который любит Америку и ищет свободы, хочет вырваться из стесняющих его общественных рамок поведения и узаконенной общественным мнением одежды, создает образ, во многом объясняющий феномен *Harley-Davidson*. Ощущения от езды на мотоцикле *Harley* или даже ассоциации, возникающие в связи с ношением одежды с символикой *Harley-Davidson*, — один из путей выражения некоторыми людьми собственной индивидуальности. Эксплуатация данного образа создает также ощущение свободы, независимости и власти, которые обеспечивают эмоциональные выгоды. Иным приобщение к организации или товару с сильной индивидуальностью приносит ощущение удовлетворения от связи с группой, которая разделяет общие ценности и образ жизни.

Индивидуальность бренда*

Индивидуальность бренда (brand personality) может быть определена как совокупность характерных черт личности человека, с которыми ассоциируется данный бренд [5]. Наряду с такими характеристиками, как пол,

* В переводной литературе по брендингу последних лет все чаще поднимается проблема адекватного перевода и использования термина «brand personality». Дилемма такова: использовать выражение «личность бренда» или «индивидуальность бренда»? Использование термина «личность бренда» имеет безусловное обоснование. Действительно, «бренд как образ в потребительском сознании формально не обладает никакими человеческими характеристиками — это проекция внутренних содержаний и представлений потребителя на внешний объект. Однако только таким способом он может быть описан. В некотором случае можно считать такого рода описания развернутой метафорой, переносящей качества человека на все, что нас окружает». (См. В. Н. Домнин. *Брендинг: новые технологии в России*. СПб, Питер, 2002, с. 82). Но мы считаем, что выражение «личность бренда» лучше заменить на «индивидуальность бренда», которое, по мнению ряда специалистов (к которым мы присоединяемся), «менее антропоморфное и более нейтральное» (См. там же). В некоторых контекстах целесообразно использовать компромиссный вариант — выражение «персонафикация бренда» («персонафицированный бренд»). — *Прим. ред.*

возраст и принадлежность к определенному общественному классу, она включает и такие человеческие качества, как теплота, заботливость и сентиментальность.

Например, сигареты *Virginia Slims* кажутся более женственными, чем мужские *Marlboro*. *Apple* воспринимается молодым, в то время как *IBM* склонны считать более старым (в частности, из-за того, что *IBM* имел более длительный срок существования на рынке). Если батончики *After Eight Mints* ассоциируются с потребителями высшего класса, то *Butterfinger* — с «синими воротничками». *Guess* считают изысканным в сравнении с «неотесанным» *Wrangler*. *Nike* считается спортивным, в то время как *LA Gear* склонны воспринимать более модным. *American Express* выглядит претенциозно по сравнению с *Discovery Card*, которая более «приземлена».

«Личность» бренда, подобно личности человека, является как неповторимой, так и практически неизменной во времени. Например, один из аналитиков обнаружил, что марку *Coke* воспринимают как реальную и подлинную, в то время как *Pepsi* считают молодой, энергичной, возбуждающей, а *Dr. Pepper* оценивают как «непослушную», уникальную и забавную [6]. Кроме того, индивидуальные свойства каждого из трех брендов выдержали испытания временем, оставаясь неизменными вопреки попыткам дополнить или заменить их новыми чертами.

Концепция «личности» бренда в значительной мере связана с психологией человека (специалистам в области бренд-стратегий и исследователям удобно оперировать ее понятиями). В процессе проведения качественных и количественных исследований испытуемых обычно просят наделить бренды наиболее характерными чертами индивида. Ответы следуют быстро, обычно поддаются объяснению и логичны в своей основе. Различия между группами (пользователи и непользователи) порой вполне оправданны и обеспечивают почву для реализации полезных подходов к проблеме. К примеру, пользователи часто готовы воспринимать бренд, наделяя его сильными индивидуальными характеристиками, в то время как непользователи могут иметь противоположное мнение: *Oral B* может восприниматься пользователем как серьезный бренд, а непользователь сочтет его безвкусным.

Более того, потребители часто обращаются с брендами как с себе подобными, особенно в тех случаях, когда это марки таких значимых для потребителя товаров, как одежда и автомобили. Если даже потребители и не присваивают объектам обладания прозвища (что делают многие

в отношении автомобилей), то все же часто можно услышать, как люди говорят о вещах, придавая им качества одушевленных лиц: «Иногда мой компьютер чувствует себя лучше, когда я ему даю возможность немного передохнуть» или «...порой я думаю, что моя машина ломается, чтобы разозлить меня» [7].

Измерение индивидуальности бренда

Та же терминология, что используется для описания личности человека, может применяться и для описания индивидуальности бренда. В частности, бренд может быть охарактеризован с помощью демографических признаков (возраст, пол, общественный класс, раса), образа жизни (деятельность, интересы, мнения) или черт личности (экстравертность, стремление к согласию, надежность).

В недавнем исследовании была разработана и опробована *Шкала индивидуальности бренда (BPS)*, включающая компактный набор характеристик, предназначенных как для измерения, так и для структурирования индивидуальности бренда [8]. При разработке *BPS* были привлечены более 1 тыс. американских респондентов, рассмотрены 60 известных брендов с отчетливо выраженной индивидуальностью и 114 индивидуальных марочных характеристик. Пять характеристик индивидуальности (названных «Большой пятеркой»), такие как искренность, возбуждение, компетентность, утонченность и мужественность, респонденты называли даже тогда, когда представляемая ими выборка была разделена по половому и возрастному признакам и использовались подгруппы брендов. С помощью «Большой пятерки» были объяснены практически все (93%) рассматриваемые различия между брендами.

Табл. 5-1 дает подтверждение того, что «Большая пятерка» хорошо описывает индивидуальные характеристики многих сильных брендов. Например, *Campbell*, *Hallmark* и *Kodak* высоко оцениваются по свойству «искренность», а *Levi's*, *Marlboro* и *Nike* — по показателю «мужественность». Однако, подобно человеку, бренд может иметь сложную комбинацию характеристик, которые варьируются в рамках «Большой пятерки». *Levi's*, например, имеет относительно высокие оценки (входит в первые 20% высоко оцененных исследуемых брендов) по свойствам «искренность», «возбуждение» и «компетентность», считаясь одновременно и наиболее рейтинговой маркой по свойству «мужественность». *McDonald's* высоко оценен по свойствам

Таблица 5-1. Шкала индивидуальности брендов (BPS):
«Большая пятерка». Свойства индивидуальности бренда
Черты свойств индивидуальности брендов
и их описательные названия (признаки)

Искренность (*Campbell's, Hallmark, Kodak*)

- **Приземленный:** ориентированный на семью, проживающий в маленьком городке, обыкновенный, принадлежащий к «синим воротничкам», американский «на все сто».
- **Честный:** прямой, неподдельный, нравственный, внимательный, заботливый.
- **Благотворный:** подлинный, истинный, нестареющий, классический, старомодный.
- **Приветливый:** чувствительный, дружественный, сердечный, счастливый.

Возбуждение (*Porsche, Absolut, Benetton*)

- **Смелый:** сверхмодный, возбудимый, эксцентричный, показной, дерзкий.
- **Энергичный:** хладнокровный, молодой, подвижный, общительный, предприимчивый.
- **Одаренный богатым воображением:** уникальный, забавный, не перестающий удивлять, артистичный, любящий шутки.
- **Современный:** независимый, идущий в ногу со временем, инновационный, агрессивный.

Компетентность (*Atex, CNN, IBM*)

- **Надежный:** трудолюбивый, вселяющий уверенность, умелый, заслуживающий доверия, внимательный.
- **Разумный:** технически грамотный, контролирующий свои поступки, серьезный.
- **Удачливый:** лидирующий, уверенный, влиятельный.

Изысканность (*Lexus, Mercedes, Revlon*)

- **Принадлежащий высшему обществу:** обаятельный, привлекательный, претенциозный, изощренный.
- **Очаровательный:** женственный, вкрадчивый, сексуальный, кроткий.

Мужественность (*Levi's, Marlboro, Nike*)

- **Свободолюбивый:** мужественный, поклоняющийся Дикому Западу, активный, спортивный.
- **Стойкий:** твердый, сильный, спокойный.

«искренность» и «компетентность». *Hallmark*, вероятно, благодаря большому разнообразию поздравительных открыток, не только имеет чрезвычайно высокую оценку по свойству «искренность», но и одну из самых высоких оценок по свойствам «возбуждение» и «компетентность».

Каждое свойство «Большой пятерки» разделено на отдельные черты, чтобы выделить особенности и обеспечить условия для описания содержания и структуры. Пятнадцати чертам, зафиксированным в табл. 5-1, присвоены описательные имена (признаки). Так, свойство «искренность» разбивается на такие черты как «приземленный», «честный», «благотворный» и «приветливый», а «возбуждение» содержит характеристики «смелый», «энергичный», «одаренный богатым воображением», «современный». При этом с отдельными брендами ассоциируются определенные черты. Так, *Benetton* высоко котируется по параметрам «современный» и «смелый», в то время как *Absolut* высоко оценивается по характеристикам «современный» и «одаренный богатым воображением».

Наличие пятнадцати черт предполагает стратегический выбор. К примеру, бренд, имеющий высокий рейтинг по свойству «искренность», может опираться на такую характеристику, как «приветливый» (с признаками «чувствительный», «дружественный» и «сердечный»), вместо использования параметра «честный» (с признаками «прямой», «неподдельный» и «нравственный»). Или бренд, высоко оцениваемый по свойству «компетентность», может выделять параметр «разумный» (с признаками «технически грамотный», «контролирующий свои поступки» и «серьезный») в большей степени, чем «удачливый» (с признаками «лидирующий», «уверенный» и «влиятельный»). В каждом случае задача персонификации бренда и стратегия ее осуществления будут различаться.

Шкала индивидуальности бренда позволяет также измерять уровень положительного или отрицательного отношения к каждому бренду относительно отдельной товарной категории. Определенный интерес вызвал тот факт, что признаки индивидуальности в значительной степени зависели от отношения к брендам респондентов, которое менялось от одного бренда к другому. Такие свойства, как «возбуждение» и «компетентность», применительно к *Apple* и *American Express* рассматривались как положительные. Мужественность была позитивной чертой для *Levi's* и негативной — для *McDonald's*. Респонденты, считавшие *Mercedes*

и *Porsche* «изысканными», вероятно, испытывали положительные чувства к этим брендам. Тем не менее в целом черты индивидуальности, которые в первую очередь ассоциировались у респондентов с позитивными отношениями, были связаны в основном с такими свойствами, как «искренность» (например, «подлинный», «неподдельный», «оригинальный») и «компетентность» (к примеру, «надежный», «лидирующий»).

Возможности свойства «искренность» могут отчасти пролить свет на то, почему некоторые бренды обратились к использованию признаков «неподдельность» и «достоверность» как главных составляющих идентичности бренда. Компания *Chevrolet* разработала рекламную тему «Подлинный *Chevrolet*», когда проводимое ею исследование выявило источник позитивного отношения к бренду, основанного на историческом прошлом *Chevrolet* 1950-х и 1960-х гг. [9]. Марку нижнего белья *Jockey* позиционируют как «Подлинный *Jockey*», чтобы привлечь внимание к ее богатым традициям и помочь ей бороться с конкурентами, выступающим под частными брендами. К другим примерам относятся «единственная и неповторимая» модель бюстгалтеров *Wonderbra* от *Sara Lee Foundations* и «истинные» изделия *Authentic* фирмы *Dockers*. Один из мотивов использования признака «истинный» состоит в том, чтобы опереться на богатое наследие бренда и привлечь утраченное доверие и эмоциональные связи, которые поддерживаются его историческим прошлым. Вообще, «искренность» часто используется брендами с давними богатыми традициями, к числу которых можно отнести *Kodak* и *Coke*.

«Возбуждение» является еще одной чертой индивидуальности, используемой в таких товарных категориях, как автомобили, спортивное оборудование, косметика и даже кофе. Тот факт, что кофе *Folgers* характеризовался как «возбуждающий» и «щеголеватый», а кофе *Maxwell House* имел невыразительную, слабую индивидуальность, привел в начале 1990-х гг. к значительному изменению объемов продаж в пользу *Folgers*.

Как создается индивидуальность бренда

Аналогично тому, как воспринимаемая личность человека определяется практически всеми факторами, ассоциирующимися с его образом, включая соседей, друзей, сферу деятельности, одежду, манеру общения, устанавливается и индивидуальность бренда. Табл. 5–2 предлагает широкий перечень факторов, относящихся и не относящихся к товару, которые определяют восприятие индивидуальности бренда.

Таблица 5-2. Факторы, определяющие индивидуальность бренда

Характеристики, относящиеся к товару	Характеристики, не относящиеся к товару
Товарная категория (<i>Bank</i>)	Ассоциации вокруг образа пользователя (<i>Levi's 501</i>)
Упаковка (<i>Gateway computers</i>)	Спонсорство (<i>Swatch</i>)
Цена	Символ (<i>Marlboro Country</i>)
(<i>Tiffany</i>)	Возраст (<i>Kodak</i>)
Свойства продукта (<i>Coors Light</i>)	Стиль рекламы (<i>Obsession</i>)
	Страна происхождения (<i>Audi</i>)
	Имидж компании (<i>The Body Shop</i>)
	Высшее руководство компании (<i>Билл Гейтс, Microsoft</i>)
	Знаменитости, рекламирующие товар (<i>Jell-O</i>)

Тип и характеристики товара могут быть определяющими факторами персонификации бренда. Даже специфика товарной категории, в которую входит бренд, может воздействовать на его индивидуальность. К примеру, банк или страховая компания будет стремиться наделить индивидуальность своего бренда стереотипными чертами «банкира»: «компетентный», «серьезный», «мужественный», «в годах», «принадлежащий высшему классу». Спортивная обувь *Nike* и *Reebok* могла бы использовать такие признаки, как «крепкий», «вольный», «энергичный», а также «молодой» и «подвижный». Упаковка или свойства товара также могут воздействовать на индивидуальность бренда, подобно тому, как белая упаковочная коробка с черными большими неровными пятнами (вызывающая воспоминания о коровах *Holstein*) способна наделять марку *Gateway Computer* чертой «приземленности».

Свойства товара часто определяют индивидуальность бренда. Если марочный товар рассматривается как «низкокалорийный» (к примеру, *Coors Light*, *Weight Watchers* или *Dreyer's Light*), то его индивидуальность можно было бы описать так: «стройный» и «спортивный». Обладающий высокой ценой бренд *Tiffany* мог бы включать такие индивидуальные черты, как «здоровый», «стильный», и, возможно, «немножко снобистский». Как будет показано далее, индивидуальность бренда

способна отразить и усилить свойства товара. Например, если бренду *Weight Watchers* будут приданы такие черты, как «стройный» и «активный» (возможно, подкрепленные образом-символом киноактрисы Лины Редгрейв в подчеркнуто активной форме), то клиенту будет легче вспомнить и утвердиться в ощущении, что товары *Weight Watchers* низкокалорийны и позволяют контролировать вес.

Не относящиеся к товару факторы, которые также могут воздействовать на индивидуальность бренда, включают: стиль рекламы, страну происхождения, имидж компании, известность, руководителей

Ряд мероприятий, таких как спонсирование определенных событий, влияет на индивидуальность бренда. *Swatch*, например, усиливает проявление своей эксцентричной (даже скандальной) молодежной индивидуальности благодаря целевому спонсированию, включающему Кубок Мира по лыжному фристайлу в Брекенридже (Breckenridge), первый чемпионат мира по брейку, лондонское «Альтернативное шоу Мисс Мира» Эндрю Логана (Andrew Logan), уличное рисование в Париже и тур по Европе с посещением Музея неестественной истории (*Museum of Unnatural History*). Спонсорство ряда оперных постановок под общим названием «Предадимся удовольствию — предадимся искусству» помогло компании *Haagen-Dazs* создать престижную, общепризнанную индивидуальность.

Возраст

На индивидуальность бренда может оказывать влияние также длительность его пребывания на рынке. Так, появившиеся на рынке новые бренды, (*Apple, MCI* и *Saturn*) имеют менее зрелую индивидуальность, чем *IBM, AT&T* и *Chevrolet*. Считается естественным, когда главные или доминирующие на рынке бренды воспринимаются как «тяжеловесные» и старомодные или как бренды для пожилых людей. Об активных мероприятиях по управлению брендами, направленных на сдерживание этой тенденции, говорится в главе 7.

Символ

Символ способен значительно влиять на индивидуальность бренда, поскольку он может контролироваться и порождает чрезвычайно сильные ассоциации. Надкусанное яблоко *Apple*, ковбой *Marlboro*, человечек *Michelin* и ремонтник *Martag* помогают создать и усилить индивидуальность бренда.

В начале 1980-х гг. у бренда *IBM* возникла проблема с имиджем. *IBM* ассоциировался с компьютерами для деловых людей, выпускавшимися «надменной», «чопорной» корпорацией, но отнюдь не как бренд, которым его новый владелец, впервые купивший компьютер, обязательно будет доволен. Компания *IBM* энергично взялась за решение этой проблемы, используя персонаж Чарли Чаплина с целью сделать восприятие индивидуальности бренда более легким и усилить характеристики доступности (легкости в работе) для персональных компьютеров *PC Junior*. На первоначальном этапе использование образа Чарли Чаплина было эффективно,

но, к сожалению, от него отказались после того, как он стал ассоциироваться лишь с компьютерами *PC Junior*, что было воспринято как неудача. Таким образом, *IBM* до сегодняшнего дня бьется над решением проблемы имиджа.

С аналогичной проблемой в 1980-х гг. столкнулся бренд *MelLife*. Он хотел выглядеть дружелюбным и заботливым, но вместо этого воспринимался как бренд, обладающий характерными чертами страховой компании: безликий, бюрократический и безучастный. Решение фирмы состояло в том, чтобы поделить бренд чертами *Peanuts*, используя для этого в течение длительного времени последовательную и интенсивную рекламу. Рис. 5-2 демонстрирует пример такой рекламы. Персонажи служат для смягчения и облегчения восприятия «набившего оскомину» имиджа типичной страховой компании, с тем чтобы дифференцировать *Mellife* среди конкурентов.

Персонажи *Peanuts* были позаимствованы *Mellife* аналогично тому, как *Butterfinger* в свое время использовал образ Барта Симпсона (*Bart Simpson*) (см. врез). Другие символы — персонажи мультипликационных фильмов, которые помогли создать индивидуальность бренда, прочно ассоциировались с ним, решая проблему привязки символа к бренду со значительно меньшими трудностями. Это относится к образу гиганта для *Jolly Green*, эльфа *Keebler* и тупицу для *Charlie*.

В отличие от реальных земных персонажей, символы — персонажи мультипликационных фильмов редко оставляют неблагоприятное впечатление, а их образы не стареют. Например, пончик *Pillsbury* приятен и будет отражать собой в неизменном виде желаемые черты индивидуальности, например «свежесть», так долго, как того пожелает компания. Кроме того, по мере необходимости характеристики персонажа могут быть пересмотрены. Так, пончик со временем «похудел», «уточнился», стал более «активным» и «энергичным».

Отличительной особенностью символов — персонажей мультфильмов, подобных пончику *Pillsbury*, является возникновение суждений без провоцирования контраргументов со стороны аудитории («Полезен ли этот пончик моему ребенку?»). Тому, кто впервые встречается с символом — персонажем мультфильмов, не хочется спорить с вымышленным персонажем, который не может ему возразить. Со временем персонаж становится настолько любимым, что уже не может служить мишенью для недовольства или раздражения.



**WE'RE THE OLD MASTERS OF
FINANCIAL SECURITY.**

**GET MET. IT PAYS.
✪ MetLife**

Рис. 5-2. Реклама MetLife

Опубликовано с разрешения MetLife и United Feature Syndicate, Inc.

История бренда Butterfinger

Butterfinger был выдавшей виды маркой шоколадного батончика до тех пор, пока в 1989 г. *RJR Nabisco* не решила продать ее *Nestle*. Несмотря на то, что этот бренд воспринимался как устаревший и лишенный индивидуальности, в его рекламе стал использоваться Барт Симпсон (*Bart Simpson*). Компания *Nestle* задействовала непопулярный, озорной образ Барта для создания новой индивидуальности своего бренда.

Реклама демонстрировала бесконечные выходки Барта против задиры, директора школы и Гомера (отца Барта), безуспешно претендующих («положить палец» — обыгрывается вторая часть словосочетания *Butterfinger* — *Prun ped*) на *Butterfinger* Барта. Реклама и другие средства продвижения бренда, эксплуатирующие образ Барта Симпсона, поддержали индивидуальность бренда и наделили ее чертами Барта. Кроме того, ассоциации с катанием на сноубордах и музыкальными фестивалями укрепили связь бренда с целевой аудиторией в возрасте от 12 до 24 лет. В целом продажи *Butterfinger* в супермаркетах повысились в 1990 г. на 14%, в 1991 г. — на 36%, а в 1992 г. — на 18,3%.

В каких целях используется индивидуальность бренда?

Концепция индивидуальности бренда способна помочь бренд-стратегам расширить их знания о восприятии и отношении к нему потребителей, уточнить свои представления о его идентичности, содействует управлению мероприятиями коммуникационной политики и созданию капитала бренда.

Обогащение знаний

Ассоциированный образ индивидуальности бренда может помочь менеджеру глубже понять восприятие и отношение к нему потребителей. Когда респондентов просят описать индивидуальность бренда, то нередко выявляются их ощущения и отношения, обеспечивающие лучшее понимание, чем если бы опрос касался восприятия отдельных его признаков. «Самонадежная» и сильная индивидуальность, приписываемая *Microsoft* некоторыми потребителями, проливает свет на характер взаимоотношений между брендом *Microsoft* и его клиентами.

Содействие в дифференциации идентичности бренда

В стратегическом плане индивидуальность бренда как часть стержневой или расширенной идентичности может служить основой для эффективной дифференциации, особенно в тех случаях, когда бренды схожи по

свойствам товара. На самом деле, индивидуальность помогает не только дифференцировать бренд, но и установить его принадлежность определенному товарному семейству. Символ дилижанса и ассоциации со Старым Западом позволили банку *Wells Fargo* дифференцировать себя от конкурентов с помощью индивидуальности бренда. В свою очередь его конкурент *First Interstate* воспринимается сквозь призму отличительных характеристик банка. Такие рекламные агентства, как *Young & Rubicam* и *Ogilvy & Mather*, обычно используют индивидуальность бренда как часть своей стратегии позиционирования.

Когда компания *Canon* — производитель дорогостоящих фотоаппаратов — выпустила фотоаппарат, который можно применять в ситуациях, связанных с активными действиями, потребовалось воплотить в новом товаре характеристики «воодушевления» и «энергии». Более того, необходимо было дифференцировать этот бренд не только от конкурентов, но и от другой марочной продукции *Canon*. Решением стало создание суббренда *Rebel* с четко определенной индивидуальностью: «независимой» (даже отчасти «необузданной» и «нестандартной»), «сильной» и «колоритной». В качестве рекламного персонажа был выбран теннисист Андре Агасси, своими чертами характера воплощавший индивидуальность *Rebel* (рис. 5-3).

Управление бренд-коммуникациями

В тактическом плане концепция индивидуальности бренда и связанные с ней понятия должны быть в полной мере донесены до специалистов, которым предстоит на практике осуществлять мероприятия по созданию идентичности бренда. Практические решения должны касаться не только рекламы, но и упаковки, стимулирования сбыта, выбора событий, с которыми будет ассоциироваться бренд, и стиля контактов между клиентом и брендом. Если бренды позиционируются только через ассоциации, вызываемые свойствами товара, сложно ориентировать коммуникационные мероприятия на целевую аудиторию. Так, заявление о том, что теннисные ракетки *Prince* обладают высоким качеством и большей по размеру площадью сетки, не дает возможности точно адресовать коммуникативные сообщения целевой аудитории. Суждение о том, что ракетка *Prince* в «антропоморфном» образе воспринимается как «профессионал», на которого предъявляется повышенный спрос, несомненно, создает лучшие возможности для донесения сообщений до целевой аудитории. Рассмотрение бренда через призму его индивидуальности обеспечивает глубину и рельефность его отображения, что позволяет легче направлять мероприятия по донесению подобных сообщений до адресата.



**EXPRESS
YOURSELF!**

Introducing the all new Rebel X

Down with dull snapshots. Shoot it your way. With the new compact EOS Rebel X, from Canon. It's so quiet, so lightweight, so small. Yet, when it comes to performance, Rebel X comes up big.

Express your creativity. Even if your subject is off-center. 3-point Multi-Wide Autofocus will find it and freeze it with crystal clarity.



With the flick of a dial, capture portraits, landscapes, close-ups or stop action at 1/2000th sec.

Perfect exposures are assured by the 6-zone metering system.

Express your versatility. With 45 EF lenses including 29 ultra-quiet, ultra-fast Ultrasonic Lenses.

**EOS
REBEL**

**Рис. 5-3. Андре Агасси как рекламный образ
фотоаппаратов Canon**

Опубликовано с разрешения компании Canon

Способы создания марочного капитала с помощью индивидуальности бренда подытожены тремя моделями, представленными на рис. 5-4. Эти модели будут рассмотрены далее. Глава заканчивается сравнением индивидуальности бренда и ближайшего родственного понятия — «ассоциации, возникающие в сознании потребителя».

Модель удовлетворения потребности в самовыражении

Предпосылкой создания модели удовлетворения потребности в самовыражении является то, что для определенной группы клиентов некоторые бренды становятся средством для выражения части их собственной индивидуальности. Эта индивидуальность может быть их действительной индивидуальностью или идеалом, к которому они стремятся. Люди выражают свою подлинную или идеализированную индивидуальность многочисленными способами: через выбор рода занятий, друзей, установок, мнений, деятельности и образа жизни. Бренды, которые любят, которыми восторгаются клиенты, о которых говорят, покупают и которыми пользуются, также представляют собой средство для удовлетворения потребности в самовыражении.

Бренд может служить средством самовыражения даже тогда, когда он не имеет ярко выраженной индивидуальности. Индивидуум может подчеркнуть такую черту характера, как бережливость, покупая дешевые товары, — в том числе и те, которые обладают слабой индивидуальностью.

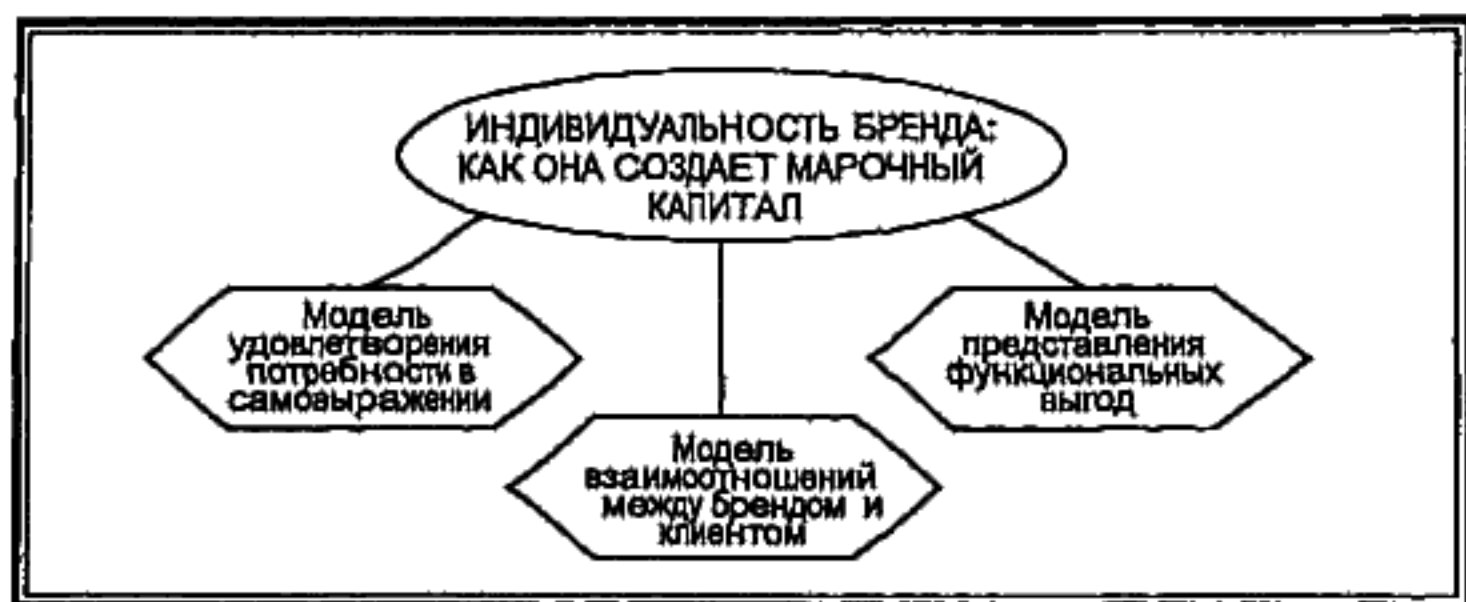


Рис. 5-4. Создание марочного капитала с помощью индивидуальности бренда

Наделение бренда даже расплывчатыми, неясными чертами индивидуальности тем не менее обычно приводит к пониманию того, как данный марочный товар используется для удовлетворения потребности в самовыражении. Если бренд имеет ярко выраженную индивидуальность, наподобие *Harley-Davidson*, то индивидуальность гипотетически может играть ключевую роль в процессе реализации потребности в самовыражении.

В XIX в., начиная с работ Вильяма Джеймса (William James), ученые-социологи стали исследовать не только то, как люди используют приобретенные товары и предметы личной собственности для удовлетворения своих функциональных потребностей, но и то, что эти товары символизируют как для них самих, так и для их окружения. Грант Мак-Крекен (Grant McCracken) – антрополог-культуролог – отмечает, что индивидуальность бренда является частью ее социального значения (символических ассоциаций, вызываемых ею) [10]. Он объясняет, что покупатели выбирают товары и бренды по принципу совпадения своей «реальной» или «желаемой» индивидуальности с символическим значением марочной продукции. Другими словами, они используют эти символические значения бренда для создания и поддержания своего образа среди окружающих.

Мак-Крекен также отмечает, что символические значения со временем изменяются. Исследования показали, что для студента колледжа потребление пива ассоциируется с мужественностью и состязательностью, и он предпочитает те марки, которые обеспечивают эти ценности. Однако после окончания колледжа, выступая в новой роли, он выбирает марки пива, предоставляющие уже другие ценности. Профессионалы, например, предпочитают пить пиво в спокойной обстановке, выбирая европейские марки (типа *Beck's* или *Tuborg*), которые более всего соответствуют тем ситуациям, когда необходимо подчеркнуть самообладание и социальный престиж.

Покупка и потребление марочного товара – *Apple*, *Betty Crocker* или *Nike* – представляют собой средство для выражения индивидуальности и образа жизни. Некоторые потребители могут чувствовать себя дискомфортно, когда они заняты деятельностью или используют марочный товар, индивидуальность которого не вполне совпадает с их подлинной или идеальной (желаемой) индивидуальностью. И наоборот, характер деятельности или индивидуальность бренда, совпадающие с индивидуальностью потребителя, могут создать чувство комфорта и удовлетворенности и позволяют людям более полно ощутить выгоду от самовыражения.

Водка «Столичная» против Absolut

На рынке элитной водки десятки лет конкурируют два бренда: «Столичная» (*Stolichnaya*) и *Absolut*. Несмотря на то, что между ними есть много сходства (к примеру, высокое качество, чистота, престижный имидж), индивидуальности этих брендов различны.

Водка «Столичная», рассматриваемая как персонифицированный бренд, наделяется такими качествами человека, как опытность, уверенность в себе и карьерный успех в традиционных областях — юриспруденции или бизнесе. Она воспринимается в образе мужчины, который управляет автомобилем марки *Lexus*, не стремится следовать последним направлениям моды и признает только высококачественные товары.

Персонаж, ассоциируемый с водкой *Absolut*, моложе, более современен и предпочитает внешний, показной доск. Он любит посещать сверхмодные бары и занят в творческих областях деятельности (например, реклама и искусство).

В каждом конкретном случае индивидуальность бренда стала своего рода связующим звеном между идентичностью бренда и маркетинговыми коммуникационной политикой.

Персонифицированный бренд *Apple Macintosh* воспринимается как «компанейский», простой (без претензий), «непочтительный» и стремящийся идти против течения. Эта индивидуальность бренда развилась отчасти благодаря тому, что компьютеры *Apple Macintosh* просты в управлении, опережают ход мыслей пользователей (что как раз последними и приветствуется), но также из-за ассоциаций с образом типичного пользователя бренда, с деятельностью групп пользователей, с символом *Apple Macintosh* (раскрашенное во все цвета радуги надкушенное яблоко) и рекламой. Особенно сильное заявление об индивидуальности бренда было сделано в знаменитой телевизионной рекламе «Chial-Day 1984», которая представила телезрителям *Apple Macintosh*. В этом рекламном ролике была показана женщина, разбивающая огромный телевизионный экран, на котором было изображено нечто похожее на «Большого Брата» (имеется в виду персонаж романа Д. Оруэлла «1984». — Прим. ред.), обращающегося с речью к огромной толпе зомбированных людей (что должно было символизировать шаблонный образ мышления пользователей и окружающую среду *IBM*). Для некоторых использование *Apple Macintosh* означает возможность продемонстрировать индивидуальность и творчество.

Марка *Betty Crocker*, наделенная чертами индивидуума, воспринимается как женщина, проживающая в маленьком провинциальном городке, воплотившая в себе образ всех американских матерей и поглощенная проблемами приготовления пищи и заботами о семье. Знакомый символический овал лица леди *Betty Crocker* создает сильный визуальный образ. Для многих *Betty*

Crocker оживляет детские воспоминания о матери, готовящей еду на кухне, или представления об идеализированном детстве, которое они хотели бы иметь. Таким образом использование образа леди *Betty Crocker* воплощает такие черты, как уют, материнство и любовь к приготовлению пищи, которые разделяет часть потребителей бренда.

Марка *Nike*, наделенная чертами индивидуума, воспринимается как энергичная, модная, подчеркивающая определенное превосходство и хорошее здоровье. Она очень воодушевляет (ношение спортивной обуви *Nike* отражает скорее то, к чему их обладатели стремятся, чем то, что они представляют собой в данный момент), наделена индивидуальностью, на которую заметное влияние оказали рекламирующие ее знаменитости (Майкл Джордан, Андрэ Агасси и Бу Джексон) и рекламная кампания под девизом «Просто сделай это!» Для некоторых людей ношение обуви *Nike* может быть демонстрацией того, кем бы они хотели стать.

Как бренд помогает выражать индивидуальность

Бренд помогает людям выразить свою индивидуальность несколькими способами, различающимися по силе и приемам воздействия. Рассмотрим эти способы.

Чувства, вызываемые индивидуальностью бренда

Чувства и эмоции, вызываемые индивидуальными чертами человека, можно обнаружить также и в отношении к индивидуальности бренда. Некоторые бренды (*MSI* и т. д.) могут быть «агрессивными» и «напористыми», в то время как другие (*Kodak* и *Campbell's Soup*) — «теплосердечными» и «выразительными». Такое восприятие брендов может привести к возникновению по отношению к ним определенных чувств и эмоций. К примеру, чувства могли бы возникнуть при пользовании брендами *Harley Davidson* или *Apple* и не возникнуть, когда имеют дело с *Yamaha* или *Dell*. Эти чувства могут быть частью самовыражения индивидуума. Душевный человек может достичь большей полноты самовыражения, если к бренду возникает чувство сердечной теплоты, в то время как агрессивный человек будет выскивать бренды, которые наделены чувством агрессии.

В одном из исследований признавалось, что индивидуальность бренда может изменяться в зависимости от обстановки, в которой оказывается потребитель [11]. Респондентам предложили представить одну из двух сцен: отдых на закате дня в горах после длительной прогулки или

вечерний пикник с барбекю в кругу близких друзей. В каждой из этих сцен подавали пиво *Coors* или *Lowenbrau*. *Coors* (которое ассоциируется со следующими индивидуальными чертами: склонность к путешествиям, активность, здоровье) вызвало ощущения теплоты, дружелюбия и здоровья, что характерно для обстановки отдыха в горах, но не ассоциируется с пикником (барбекю). Марка *Lowenbrau*, в отличие от *Coors* связанная с индивидуальностью, ассоциируемой с городом и общением в коллективах, вызывала противоположные чувства.

Бренд как символ

Бренд мог бы служить персональным отличительным знаком человека, даже если бы тот был один на пустынном острове. Тем не менее некоторые бренды, в частности те, которые попадают в поле зрения других людей или являются брендами-«символами» («badge» brands), часто способны оказывать значительное общественное воздействие. Обладание тем или иным брендом (или даже просто определенное отношение к нему) может служить средством самоопределения личности в глазах окружающих. А все, что служит социальной идентификации, чрезвычайно значимо для человека.

Так, товарные категории «автомобили», «косметика» и «одежда» предоставляют возможность для самовыражения, поскольку их использование социально значимо (происходит на глазах у многих окружающих). Люди, оценивающие и интерпретирующие индивидуальность другого человека, будут учитывать, какую марку машины он/она водит или какую одежду он/она носит.

Бренд становится частью личности потребителя

Человек достигает чувства полного самовыражения, когда бренд становится продолжением или неотъемлемой частью его индивидуальности. Представьте себе байкера и его/ее *Harley Davidson*; мотоцикл невозможно отделить от владельца. Для пользователя *Apple*, постоянно проводящего время за клавиатурой компьютера, последний является частью его личности. Для семейной пары, потягивающей по окончании трудового дня виски *Dewar's*, эта марка не так сильно помогает обрисовать портрет супругов, но она является частью их образа жизни, типа личности и существования. Для кого-то, чтобы прочувствовать в полной мере наступление уик-энда, важно после субботнего праздного полудня надеть джинсы *Levi's 501*. Создание этой исключительности в жизни некоторых людей может представлять значительные возможности для бренда.

В литературе, посвященной изучению поведения потребителей, Рассел Белк (Russel Belk) высказывает предположение, что предметы могут не только идентифицировать самих себя, но и становятся в действительности частью самовыражения их владельца [12]. Белк упоминает коллекционные раритеты, подарки и фамильные предметы как особенно убедительные примеры вещей, которые становятся частью расширения собственного «я» их владельца. Дальше он аргументирует положение о том, что бренды, способные стать частью расширенной индивидуальности человека: 1) являются отправным пунктом для самовыражения личности; 2) имеют глубокую эмоциональную привязку к индивидуальности; 3) в определенной степени «контролируются» индивидуумом [13].

Сложные индивидуальности

Появление в 50-х – начале 60-х гг. XX в. модели удовлетворения потребности в самовыражении было ускорено исследованиями мотивации («глубинное» интервью, использующее в клинических условиях психоаналитические методы и теории). Выдвигалась гипотеза о том, что индивидуальность человека должна соответствовать классу товаров и брендам, которые он использует. В ряде исследований изучение этой гипотезы осуществлялось экспериментальным путем, когда сопоставлялись реальные и идеальные представления человека о своем имидже с индивидуальностями приобретаемых им брендов. Общим заключением стало то, что хотя определенная связь и существует, но она относительно слаба или непостоянна.

Для этих довольно-таки обескураживающих открытий можно найти несколько методологических объяснений. Однако наиболее интересным является то, что допущение, согласно которому человек имеет одну-единственную индивидуальность или собственный воображаемый имидж, может быть ошибочным. На самом деле психологи и социологи открыли для себя системы сложной индивидуальности, в которых в зависимости от различных ситуаций (к примеру, общественные мероприятия, отпуск, работа) и выполняемых социальных ролей (друг, коллега, босс или родитель) проявляются определенные грани индивидуальности человека [14]. Например, мужчина-бухгалтер мог бы восприниматься коллегами как обладающий чувством юмора, творческий и прилежный; партнерами по игре в гольф – как спокойный и не унывающий при проигрыше; детьми – как рассеянный, но решительный и помогающий «учитель»; друзьями – как заядлый любитель вечеринок. Доминирующая индивидуальность будет зависеть от роли, которую он играет, и ситуации, где эта роль исполняется.

Каждую из этих многочисленных индивидуальностей необходимо выразить, причем некоторые более ярко. К примеру, возможно, в большинстве мужчин можно найти немного от *Harley Davidson*, или незначительная часть из них вобрала в себя многое от *Harley Davidson*. Некого мужчину можно точно описать как дотошного адвоката, который скромно, но изящно одевается и ведет размеренный образ жизни, и его идеально воспринимаемый образ может не столь отличаться от представленного в реальной жизни. Однако желание выразить «частичку» индивидуальности *Harley Davidson*, которая присутствует в нем, может привести его к покупке одежды *Harley Davidson* или даже мотоцикла.

Аналогичным образом трудно допустить, что индивидуальности большинства пользователей компьютеров *Apple* полностью совпадают с индивидуальностью бренда *Apple* («*Apple types*»). Скорее, более оправданно рассматривать индивидуальность *Apple* как отражающую одну из сторон отношений индивида и его образа жизни. Для некоторых людей покупка и использование *Apple* может являться своего рода способом проявления определенной стороны их индивидуальности. Конкурирующие бренды, *IBM* и *Hewlett-Packard*, могут служить материализованным средством для проявления других индивидуальностей. Выбор клиентом марки компьютера может в определенной степени зависеть от того, какая из этих марок отражает наиболее сильные и свойственные его характеру индивидуальности особенности.

С целью проверки изначального посыла, что люди используют бренды для самовыражения и что этот собственный воображаемый образ, проявляемый через бренд, изменяется в различных ситуациях, был проведен лабораторный эксперимент. Респондентов просили выявить свои предпочтения к брендам с определенной индивидуальностью применительно к различным ситуациям. Было обнаружено, что с изменением ситуаций предпочтения к брендам менялись. Например, они различались в ситуациях, когда речь шла о домашнем ужине в семейном кругу или важном деловом ужине с боссом. Результат был более прогнозируем для тех, кто имел высокий уровень саморефлексии. Отлично ориентируясь и предугадывая реакцию других в конкретной ситуации, они вносили в соответствии с создавшейся обстановкой подходящие изменения в свое поведение [15].

Подобно человеку, бренд может демонстрировать различные индивидуальности в разных ситуациях и в зависимости от исполняемых ролей. Так, в домашней обстановке индивидуальность бренда *Apple* ассоциируется

с пользователем, ищущим развлечения и отдыха, в то время как на работе эта индивидуальность может проявляться в том, что вы непрофессиональны и даже апатичны. Таким образом, чувства людей в отношении бренда могут варьироваться в зависимости от ситуации. Полезно заметить, что бренд *Apple* с его сильной индивидуальностью исторически имел успех у пользователей дома и в школе, но испытывал трудности в бизнес-сегменте.

Для понимания профиля индивидуальности бренда, вероятно, полезно исследовать ситуации его использования. Изменяет ли бренд свою индивидуальность в различных ситуациях использования? Не ослабевает ли индивидуальность бренда попытка приспособить ее для всех возможных контекстов?

Индивидуальность бренда и потребности в самовыражении должны соответствовать друг другу

Для эффективного использования индивидуальности бренда необходимо, чтобы он представлял определенную ценность, значимую для пользователя. Человек должен чувствовать себя комфортнее, ассоциируя себя с брендом: выглядеть более шикарно за рулем автомобиля *Lexus*; моложе — подивая *Perzi*; изысканнее — пользуясь парфюмом *Chanel*, или непринужденнее — при употреблении пива *Miller Lite*. Индивидуальность бренда, которая не соответствует образу пользователя, не будет действовать. Например, бренд с характеристиками индивидуальности «надежность и утонченность» не будет привлекательным для желающих подчеркнуть свою молодость.

Индивидуальность бренда может оказывать более сильное влияние на потребление социально заметных товаров, например, автомобилей и одежды. Тем не менее, когда достигнуто соответствие между индивидуальностью бренда, ситуацией использования и потребностью в самовыражении, любой отличительный признак индивидуальности может усилить проявление идентичности бренда. Чистящему средству для духовки можно придать жесткие, агрессивные черты индивидуальности, и в результате использования этого образа — усилить воздействие на потребителя. Фирма *Oscar Mayer*, показывая, как ребенок поедает «хот-доги» в навевающей ностальгические воспоминания обстановке, как бы утверждает, что любой приобретший их почувствует себя немного ребенком. Аспект искренности ребенка для любого индивидуума может быть выражен, вероятно, поеданием хот-догов *Oscar Mayer*, особенно, если к тому располагает обстановка.

Модель взаимоотношений «бренд—клиент»

Некоторые люди, возможно, никогда не испытывали желания приобрести черты индивидуальности компетентного лидера, но хотели бы установить взаимоотношения с таким лидером, особенно — с банкиром или юристом. Надежная, заслуживающая доверия, консервативная индивидуальность может докучать, но при этом все же воплощать характеристики, которые цепились бы в консультанте в области финансов, юриспруденции и при создании идентифицирующих признаков марки автомобиля (возьмите, к примеру, индивидуальность бренда *Volvo*). Концепция взаимоотношений между брендом и клиентом (аналогично отношениям, которые возникают между двумя людьми) открывает другую перспективу того, как могла бы работать индивидуальность бренда.

Чтобы изучить, как функционирует модель отношения клиента к бренду, рассмотрим различные типы индивидуальности людей, с которыми у вас установлены взаимоотношения, а также природу последних. Некоторые из этих типов можно представить следующим образом.

- *Приземленный, ориентированный на семью, неподдельный, старомодный («искренность»)*. С помощью этих характеристик можно было бы описать такие бренды, как *Hallmark*, *Kodak* и даже *Coke*. Взаимоотношения между брендом и клиентом могли бы походить на взаимоотношения между вами и очень любимым и почитаемым членом семьи.
- *Возбудимый, молодой, сверхмодный, обидчивый («возбудимость»)*. В товарной категории «газированные напитки» *Pepsi* соответствует этому характеру в большей степени, чем *Coke*. Особенно в выходной приятно встретить друга, который обладает этими личностными чертами.
- *Образованный, влиятельный, компетентный («компетентность»)*. Возможно, *Hewlett-Packard* и *Wall Street* могли бы соответствовать этому профилю. Подумайте о взаимоотношениях с человеком, которого вы уважаете за его образованность, например об учителе, министре или лидере бизнеса; возможно, они должны походить на те отношения, которые возникают между пользователем и установленным в офисе компьютером.
- *Претенциозный, состоятельный, снисходительный («изысканность»)*. Некоторые считают, что этими характеристиками наделены *BMW*, *Mercedes* и *Lexus* (с внутренней отделкой золотистого цвета) в отличие

от *Mazda Miata* или *VW Golf*. Взаимоотношения могли бы быть похожими на те, которые существуют между служащим и влиятельным боссом или между бедными и богатыми родственниками.

- *Спортивный и свободолюбивый («мужественность»)*. К примерам можно отнести: *Nike* (по сравнению с *LA Gear*), *Marlboro* (по сравнению с *Virginia Slims*) и *Wells Fargo* (по сравнению с *Bank of America*). Когда планируется загородная прогулка, друг с такими качествами всегда был бы желанным.

Таким образом, два фактора воздействуют на взаимоотношения между индивидуумом и брендом. Во-первых, это взаимоотношения между персонализированным брендом и клиентом, которые аналогичны взаимоотношениям между людьми. Во-вторых, это индивидуальность бренда, ассоциирующаяся с типом личности человека, чьи черты воплощены в марочном товаре. Индивидуальность бренда придает глубину, характер и наполняет чувствами взаимоотношения между брендом и клиентом. Конечно, взаимоотношения «бренд—клиент» могут также основываться на функциональных выгодах, подобно тому, как между двумя людьми могут устанавливаться строго деловые контакты.

Бренд, воспринимаемый как друг

Для многих брендов одним из важнейших факторов взаимоотношений «бренд—клиент» является дружеская связь, характеризующаяся чертами «доверие», «надежность», «понимание» и «заботливость». Друг всегда готов быть рядом, обращается к вам с уважением, с ним чувствуешь себя раскрепощенно, это тот человек, кого вы любите и с кем приятно провести время. Этот тип взаимоотношений, как уже говорилось в главе 2, был определяющим для большинства программ компании *Saturn*. В свою очередь и *General Foods* фактически определяет ценность бренда с позиций «приятных» и «дружественных» взаимоотношений между клиентом и брендом. Компания по компьютерному программному обеспечению *WordPerfect*, которая всегда была лидером в обслуживании клиентов, высоко оценивается с этой точки зрения.

В дружеские взаимоотношения могут быть вовлечены непохожие друг на друга индивидуальности брендов. Одни друзья фамильярны и любят пошутить, другие серьезны и любят командовать, третьи покладисты и непретенциозны. С некоторыми просто приятно при случае встретиться. Можно найти еще достаточно примеров. Фокусирование внимания

скорее на дружеском характере взаимоотношений, чем на индивидуальности бренда, может обеспечить больший размах и гибкость в использовании марочной идентичности.

Фред Познер (Fred Pozner) из *Ayer Worldwide* обнаружил, что людей окружает обстановка, порождающая стрессы, отчуждение, охлаждение чувств и смятение [16]. Отмечая, что люди стремятся противодействовать этим факторам, используя защитные механизмы и различные формы проявления дружбы, Познер утверждает, что бренды могут выполнять эти роли, будучи либо «желаемыми», либо «доверительными» партнерами клиента. Защитный механизм может принять форму установления «желательных» взаимоотношений, которые приводят к социальным переменам, или «доверительных» взаимоотношений, требующих определенного опыта и знания субъекта, в котором заинтересован данный человек. Познер полагает, что взаимоотношения могут быть основной предпосылкой для реальной дифференциации и создания конкурентного преимущества. По его мнению, выбранный тип взаимоотношений должен быть центральным звеном в разработке бренд-стратегии и ее реализации.

Dodge Neon, подобно *Saturn*, хотел бы, чтобы его воспринимали как друга, но его дружеские взаимоотношения с клиентом носят несколько иной характер [17]. Нацеливаясь на многочисленный сегмент людей, не достигших 30-летнего возраста, бренд-стратегии *Dodge Neon* переняли свободный тон общения между брендом и клиентом, свойственный в свое время индивидуальности *VW Beetle*. В одном из первых рекламных объявлений (рис. 5-5) был показан белый *Dodge Neon*, развернутый непосредственно на камеру. Над кузовом автомобиля красовалась надпись «Hi» (американское приветствие «Хай!», — Прим. ред.). Создавалось впечатление, что машина разговаривает с читателем. В отличие от *Dodge Neon*, характер взаимоотношений «бренд—клиент» в случае *Saturn* воспринимается как более серьезный и «взрослый».

Что если бы бренд заговорил с вами?

При изучении индивидуальности бренда отмечается общая тенденция рассматривать его как пассивную сторону во взаимоотношениях с клиентом. Акцент смещен в пользу восприятия, поведения и отношения потребителя к бренду; отношения и восприятия самого бренда «спрятаны» за закрытыми дверями организации. Однако ваши взаимоотношения с другим человеком обусловлены не только тем, что представляет собой данный

человек, но и тем, что он думает о вас. Похоже, во взаимоотношениях «бренд-клиент» должны быть активны обе стороны, бренду необходимо быть таким же активным партнером, как и клиенту.

Макс Блэкстон (Max Blackston) из *Reserch International* считает, что для понимания характера взаимоотношений бренда и клиента необходимо знать, что бренд думает о вас [18]. Один из способов получения этой информации — предположить, что бренд сказал бы о вас, если бы он был человеком. Результат может быть поучительным. Блэкстон иллюстрирует данный подход примером из практики взаимоотношений между доктором и пациентом. Возьмите, к примеру, доктора, который воспринимался бы всеми как знаток своего дела, заботливый, умный и забавный человек, т. е. обладал теми характеристиками, которые ассоциируются у многих с образом хорошего врача. Но что если доктор воспринимает вас как нудного ипохондрика? Возникающие вследствие этого негативные взаимоотношения невозможно предсказать, опираясь только на общее восприятие личности доктора или его внешний облик.

Подход Блэкстона использовался при исследовании одного из брендов кредитных карт. Клиенты были разделены на две группы в зависимости от их мнения о том, как относился бы к ним персонализированный бренд.



Рис. 5-5. Реклама автомобиля *Dodge Neon*
Опубликовано с разрешения *Chrysler Corporation*

Для одного сегмента клиентов (названного «респектабельным») персонифицированный бренд виделся как обладающий чувством собственного достоинства, изысканный, высокообразованный, космополитичный путешественник, любящий заглядывать в рестораны. Эти клиенты полагали, что кредитная карта сделала бы следующие одобрительные комментарии к их высказываниям:

- «Моя работа заключается в том, чтобы помочь тебе чувствовать себя комфортно».
- «У тебя хороший вкус».

Однако второй сегмент, названный «угрожающим», давал совершенно другие характеристики взаимоотношений с брендом. Взгляды этой группы на индивидуальность бренда были похожи на те, которые были найдены у «респектабельного» сегмента, но имели совершенно иной оттенок. Кредитная карта воспринималась не только изысканной и шикарной, но также чвапливой и высокомерной. Этот сегмент полагал, что кредитная карта, рассматриваемая как персонифицированная индивидуальность, сделала бы такие негативные высказывания:

- «Готов ли ты обладать мною или потратить больше, чем можешь себе позволить?»
- «Если тебе не нравятся условия, приобрети другую кредитную карту».
- «Я такая знаменитая и имею столь прочную репутацию, что могу делать все, что захочу».
- «Если бы я собралась пойти на ужин, я бы не включила тебя в число приглашенных».

Эти два сегмента пользователей имеют очень схожие восприятия индивидуальности бренда, особенно с точки зрения его демографических и социально-экономических характеристик. Однако два различно проявляемых отношения кредитной карты к клиенту отражают два различных типа взаимоотношений «бренд—клиент», которые, в свою очередь, сказываются на особенностях приобретения и пользования маркой.

Некоторые ситуации, которые стоит рассматривать с целью выяснения того, что бренд мог бы сказать клиенту, перечислены ниже.

Престижные бренды со снобистским оттенком. Почти каждый престижный бренд или бренд-«символ» рискует выглядеть снобистским для некоторых представителей целевого сегмента. Риск значительно выше для тех, кто находится на периферии или вообще за пределами целевого рынка. В частности, отношение к бренду *Grey Poupon*, рекламируемому

как «горчица для водителей лимузинов», ограничило его рынок, так как он воспринимался как снобистский. После этого была осуществлена попытка смягчить рекламное сообщение, чтобы расширить границы рынка, усилить интенсивность потребления.

Бренды, «затыкающие клиенту рот». Стремление говорить с клиентом свысока, заставляя его молчать, — распространенная опасность при продвижении бренда. Рассмотрим рекламную кампанию *VW Fahrvergnügen*. Использование слова на немецком языке вызвало некоторые приятные ассоциации (особенно у знающих немецкий язык), но было рискованным. Присутствовал намек на то, что бренд снисходительно смотрел на тех, кто «не понял» умный символ и рекламную кампанию. Рекламная кампания *Martel* под девизом «Я полагаю, вы пьете *Martel*», от которой позже отказались, была рискованной, так как подвергала дискриминации клиентов, пьющих спиртные напитки конкурирующих фирм.

Бренды, демонстрирующие свою силу. Доминирующие на рынке бренды, подобно *Microsoft* и *Intel*, господствовавшим на рынке в 1990-х гг., или *IBM* (до 1990-х гг.), имеют реальное преимущество, так как являются своего рода отраслевым стандартом. Риск заключается в том, что при продвижении данного преимущества бренд может восприниматься как высокомерный, стремящийся подавить слабых, беззащитных конкурентов. Один из входящих в фокус-группу респондентов сказал, что если бы *IBM* можно было представить в виде самоходной машины, то это был бы дорожный каток и его следовало бы поставить на безопасное для других место.

«Затупающие» бренды, демонстрирующие свою неполноценность. Бренд, будучи неполноценным, подвергает себя риску, если очень настойчиво пытается попасть в более престижную группу конкурирующих брендов. Так, попытка *Sears* ассоциировать себя с роскошными предприятиями розничной торговли, это выглядело бы просто жалкой потугой. Шутливая сценка рекламной кампании *Young&Rubicam*, разработанной для *Sears*, где женщина посещает магазин с целью приобретения батарейки *Die Hard*, но покидает магазин, купив стильную одежду, помогает избежать этой ошибки.

Таким образом, необходимо управлять любыми действующими взаимоотношениями между брендом и клиентом. Иногда этому может помочь, помимо всего прочего, чувство юмора или применение символа. Согласно исследованию одной из марок сигарет, профиль ее «личности» представлял собой изощренного индивидуалиста, модного и коммуникабельного,

но немолодого. Кроме того, существовал сегмент, многие представители которого не покупали эту марку сигарет, поскольку усматривали в ней снобистские черты. Этот сегмент частично отверг бренд, поскольку сам почувствовал себя отвергнутым. Чтобы решить эту проблему, бренд продолжал поддерживать свой шикарный имидж, но с целью смягчения восприятия своего образа у негативно настроенной части сегмента добавил оттенок самонронии в отношении своего статуса и престижа.

Сегментация, основанная на взаимоотношениях «бренд—клиент»

Research International обычно сегментирует потребителей на основе складывающихся взаимоотношений между брендом и клиентом. На первой стадии исследования, как правило, по телефону, интервьюируются от 50 до 100 респондентов [19]. Им задают серию как открытых, так и закрытых вопросов, включающих словесные ассоциации, персонафикацию бренда, характеристики любимых и нелюбимых брендов, а также перечень вопросов в диалоговом режиме, основанный на том, что сказал бы бренд, если бы он был человеком.

Первая стадия анализа включает беглый просмотр информации и формирование гипотез о существующих взаимоотношениях «бренд—клиент». На второй стадии респонденты распределяются по категориям гипотетически выявленных группировок взаимоотношений между брендом и клиентом. В процессе проведения исследования типология взаимоотношений «бренд—клиент» становится все более определенной. Затем группировки формализуются в спецификации, и кодировщики зачисляют респондентов в определенные группы по типу складывающихся взаимоотношений. Позже определяется профиль групп. Часто классифицируемые по характеру взаимоотношений группировки соотносятся с сегментами на основе шкалы: «люблю», «не люблю», «отношусь нейтрально». К примеру, в исследовании кредитных карт группа «не люблю» воспринимала бренд как наделенный чертами снобизма; в отличие от нее, у группы «люблю» было ощущение, что марка их признала.

Бренд как активный партнер во взаимоотношениях с клиентом

Сьюзан Фурнье (Susan Fournier) из Гарварда, которая долго изучала взаимоотношения «бренд—клиент», отмечает, что поведение бренда точно выявляет присущие ему черты индивидуальности и характер взаимоотношений с клиентом [20]. Концепция возникла благодаря

теории частоты действий, которая утверждает, что ключевые признаки индивидуальности человека могут быть обнаружены путем систематического отслеживания особенностей поведения, относящихся к данной ситуации [21]. Именно в поведении проявляется подлинная индивидуальность; короче говоря, вы — это то, что вы делаете.

Поведение человека влияет на восприятие другими людьми его индивидуальности. Подобным образом действия бренда влияют на восприятие другими его индивидуальности. Рассмотрим поведение бренда и особенности его индивидуальности, показанные в табл. 5-3.

Таблица 5-3. Поведение и индивидуальность бренда

Поведение бренда	Характер бренда (особенности индивидуальности)
Частые изменения позиции, характеристик товара, символов, рекламы и т. д.	Ветранный, шизофренический
Часто применяемые ценовые скидки и купоны	Дешевый, некультурный
Массированная реклама	Общительный, популярный
Хорошее обслуживание покупателя, легко используемая упаковка, прочее	Доступный
Постоянство в использовании одних и тех же персонажей, дизайна и упаковки	Хорошо знакомый, удобный
Высокая цена, эксклюзивное распределение, реклама в дорогих журналах	Снобистский, изысканный
Дружелюбная реклама, рекламные персонажи	Дружелюбный
Ассоциация с культурными событиями, телевизионным каналом PBS (спонсорство культурных мероприятий)	Знающий культуру (осведомленный о культурных событиях)

Поведение бренда и свойственные ему мотивации, помимо влияния на индивидуальность бренда, могут также воздействовать на взаимоотношения «бренд–клиент». Взаимоотношения, основанные на зависимости (когда вы не можете обходиться без марочного товара) были бы разрушены в случае временного отсутствия товара в продаже. Дружеский характер взаимоотношений, основанных на таких чертах индивидуальности бренда, как «душевность» и «доступность», мог бы измениться, если бы бренд подвергся основательному репозиционированию, став технологически сложным товаром. В отличие от этого, более тщательное следование заведенному порядку могло бы усилить взаимоотношения, характеризуемые близким знакомством и удобством.

Таким образом, индивидуальность бренда – это не только восприятие клиента, на которого оказывается воздействие. Скорее, важно отношение к бренду и поведение самого бренда. Идентичность бренда и бренд-стратегию, несмотря на то, что они не на первом плане, следовало бы рассматривать как часть взаимоотношений «бренд–клиент». Такая перспектива увеличивает вероятность того, что программы по управлению брендом будут совершенствоваться для поддержания идентичности бренда.

Качество взаимоотношений «бренд–клиент»

Конечно, целью специалистов по разработке бренд-стратегий является создание сегментов с сильной лояльностью к бренду. Если рассматривать ее через призму взаимоотношений между брендом и клиентом, то целью будет высокое качество взаимоотношений (Brand Relationship Quality – BRQ). Но что же относится к показателям BRQ? Как BRQ может быть измерено?

Понимание качества взаимоотношений между брендом и клиентом пришло от психологов, которые достаточно глубоко изучили природу и характеристики идеальных взаимоотношений. Используя эти разработки, а также исследования по проблемам завоевания успеха лидирующими брендами, Сьюзан Фурнье определила семь показателей качества взаимоотношений «бренд–клиент» [22]. Эти показатели ассоциируются с близкими взаимоотношениями между людьми, указывая на то, как взаимоотношения «бренд–клиент» можно понять, измерить и как ими управлять.

1. *Взаимозависимость и поведение*. Характер взаимодействия между брендом и клиентом предопределяется частотой, важностью и вовлеченностью участников в конкретный процесс.

- «Этот бренд играет важную роль в моей жизни».
- «Мне будет чего-то не хватать, если в скором времени я не воспользуюсь брендом»

2. *Личные обязательства друг перед другом*. Партнеры принимают обязательства друг перед другом. Со временем появляется желание улучшить или поддержать качество взаимоотношений и возникает чувство вины, когда приходится идти на компромисс.

- «Я чувствую себя очень привязанным к бренду».
- «Я останусь с этим брендом и в хорошие, и в плохие времена».

3. *Любовь и страсть*. Тесные эмоциональные связи между партнерами и неспособность выносить разлуку отражают любовь и страстное влечение, существующие между сторонами. В тех взаимоотношениях, в которых клиент связан страстным влечением к бренду, замена последнего создает дискомфорт.

- «Никакой другой бренд не может в полной мере заменить мой любимый бренд».
- «Я был бы очень удручен, если бы не смог найти этот бренд».

4. *Ностальгическая связь*. Взаимоотношения отчасти основываются на воспоминаниях о хороших временах.

- «Этот бренд напоминает мне о поступках, которые я совершил, и местах, которые я посетил».
- «Этот бренд всегда будет напоминать мне об особом периоде моей жизни».

5. *Совпадение позиций*. Партнеры разделяют общие интересы, мнения и деятельность.

- «Персонализированный образ бренда и мой собственный воображаемый — похожи».
- «Бренд напоминает мне, кто я такой».

6. *Интимность*. Между партнерами существует глубокое понимание. Клиент достигает близости, зная детали о бренде и их практическое применение. Использование сюжетов интимности в маркетинговых программах усиливает чувство близости, способствует взаимопониманию между партнерами.

- «Я очень много знаю об этом бренде»
- «Я очень много знаю о компании, которая производит этот бренд»

7. Качество партнера Этот показатель выражает оценку качества и отношения одного партнера к другому, включая оценку клиентом отношения к нему со стороны бренда

- «Я знаю, что этот бренд на самом деле ценит меня»
- «Этот бренд относится ко мне как к ценному клиенту»

Первые три показателя можно рассматривать как варианты измерения лояльности к бренду. Однако оставшиеся четыре измеряют качественно другие стороны взаимоотношений между брендом и клиентом. Эти два утверждения, связанные с каждым показателем, обеспечивают подходы для составления возможной шкалы измерения взаимоотношений.

Модель представления функциональных выгод

Модели удовлетворения потребности в самовыражении и взаимоотношений «бренд-клиент» обеспечивают ситуацию, когда индивидуальность бренда может стать основой для бренд-стратегии и связующим звеном с клиентом. Индивидуальность бренда также может играть более опосредованную роль, являясь способом представления и «подсказки» клиенту функциональных выгод и отличительных характеристик марочного товара. Когда эта модель работает хорошо, она может объединить предложение ценностей, предопределяя бренд-стратегию, как указывается в примерах, предложенных ниже.

- Индивидуальность *Harley Davidson*, наделенная чертами грубого, мужественного, ищущего свободы человека, намекает на то, что товар эффективно способствует реализации этих черт. Отличительные черты товара были бы значительно менее выразительными без персонификации бренда.
- *Hallmark* (я качестве персонифицированного бренда) наделена такими человеческими чертами, как искренность, сердечность, подлинность и неподвластность возрасту. Эта сильная индивидуальность помогает создать ощущение, что получатель открытки *Hallmark* встретит ее с воодушевлением.

- Индивидуальность *Benetton*, включающая такие признаки, как сверхмодность, соблазнительность и одаренность богатым воображением, формирует восприятие клиентами бренда *Benetton* и его фирменных магазинов.

Символ

Когда существует визуальный символ или образ, который способен создать и «намекнуть» на индивидуальность бренда, возможности индивидуальности по выявлению отличительных характеристик бренда возрастают.

- Пончик *Pillsbury* создает образ счастливого шеф-повара, который любит готовить свежую выпечку. Животик и улыбка этого пончика демонстрируют изумительную свежесть товаров под маркой *Pillsbury*.
- Восторженный человечек *Michelin* представлен в виде шины, наделенной силой и энергией (рис. 5-6)
- Дилижанс *Wells Fargo* создает образ независимой, крепкой организации, которая обеспечивает надежность. Даже если конкуренты вызывают к себе большее доверие и предлагают более индивидуализированный сервис, то этот образ вряд ли потеряется. Благодаря образу дилижанса *Wells Fargo* выигрывает борьбу за восприятие клиентов.
- Неутомимый и не в такт бьющий в свой барабан кролик *Energizer* неистощим в своей энергии, равно как и батарейка, которую он символизирует, служит дольше, чем другие марки батареек.

Индивидуальность бренда, которая представляет функциональные выгоды или отличительные свойства товара, может быть сравнительно слабой, если ее визуальный имидж не отложился в восприятии потребителей. Например, марка *Pepto-Bismol* могла бы быть наделена чертами доброй матери, которая спокойно и мягко заботится о вас. Если это сравнение запечатлено в подобном визуальном имидже, то оно, вполне вероятно, будет вызывать в восприятии клиента спокойный и мягкий образ *Pepto-Bismol*.

Ассоциации со страной или регионом

Страна или регион происхождения могут усилить доверие к индивидуальности бренда. Они также способны создать сильную индивидуальность, означая не только высокое качество, но и важный элемент



Рис. 5-6. «Человечек Michelin»

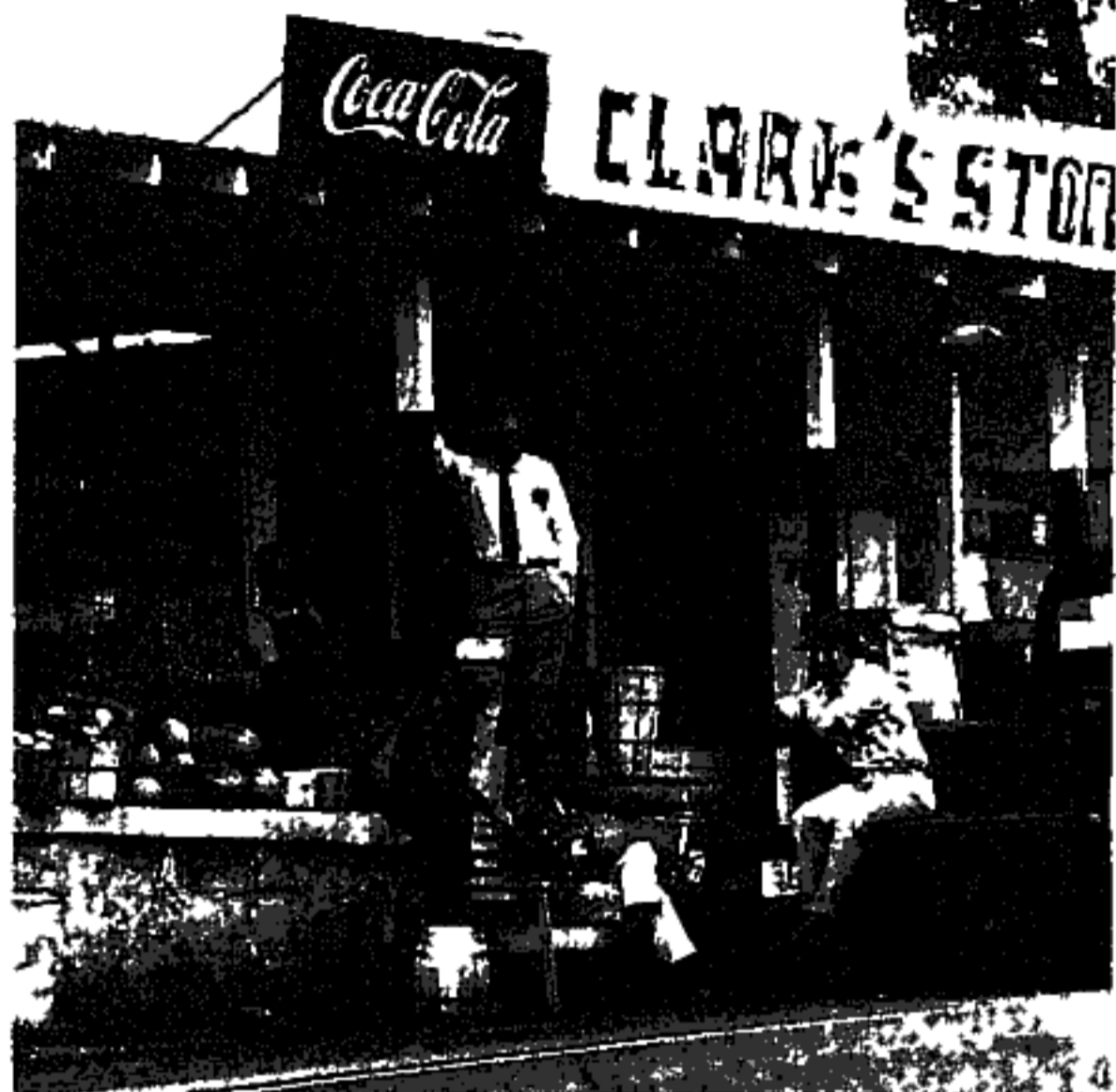
Опубликовано с разрешения Michelin North America.

дифференциации, что может привести к разработке эффективных маркетинговых и коммуникативных программ.

- Например, марка *Killean's Red* воплощает сильную ирландскую индивидуальность, продвигая и обеспечивая связь с ирландскими традициями создания и умения наслаждаться чудесным пивом
- Виски *Jack Daniel's* вобрало в себя характерные особенности штата Теннесси, чтобы создать индивидуальность, которая отражает ритм жизни и «аромат» провинциальной культуры этого штата (рис. 5-7) Результатом являются достижение в восприятии клиентов образа «аутентичности» (подлинности) бренда и укрепление связей с клиентами. Например, у *Jack Daniel's* есть свой клуб Сквайров, члены которого владеют участками земли размером со спичечный коробок в глуши Теннесси и регулярно получают отчеты о состоянии их собственности.

Сила национальных и культурных стереотипов

Психологи в своих работах обратили внимание на то, что национальные и культурные стереотипы влияют на восприятие и оценки. Основываясь на этом, ученые Леклерк (Leclerc), Шмидт (Schmitt) и Дьюб (Dube) доказывают, что французское произношение названия в большей степени, чем английское, влияет на восприятие таких товаров, как духи, туалетная вода, лак для ногтей, изделия из стекла и набивные игрушки [23]. Они считают, что французский стереотип неподдельной чувственности и изысканности явился главной причиной, обусловившей подобный результат.



What do you enjoy doing on Saturdays? Whatever it is, we hope it includes a sip of Tennessee Whiskey.

SATURDAYS in Jack Daniel's country are for old friends, familiar places and good conversation. Some head off to Mulberry Creek in search of smallmouth bass. Some get together to barbecue. And a few always seem to gather at Clark's Store. There they'll speak profoundly on any number of subjects, including the oldtime way we make whiskey here in the Tennessee hills. Talking with friends about Jack Daniel's is one fine way to pass an autumn Saturday. Sipping it with friends, we believe, is another.

SMOOTH SIPPIN'
TENNESSEE WHISKEY



Tennessee Whiskey • 40-43% alcohol by volume (80-86 proof) • Distilled and Bottled by
Jack Daniel Distillery, Lem Motlow, Proprietor, Route 1, Lynchburg (Pop 361) Tennessee 37352
Placed in the National Register of Historic Places by the United States Government

Рис. 5-7. «Провинциальный» образ виски Jack Daniel's
Опубликовано с разрешения Jack Daniel Distillery

Подводя итог, следует сказать, что обычно легче создать индивидуальность, указывающую на функциональную выгоду, чем выходить с прямым сообщением о том, что такая выгода существует. Кроме того, индивидуальность менее уязвима для атак конкурентов, чем функциональной выгоды.

Индивидуальность бренда и образ пользователя

Образ пользователя определяется как совокупность личностных характеристик, ассоциируемых с типичным пользователем бренда [24]. Как в академических, так и в практических исследованиях наблюдается тенденция к отождествлению индивидуальности бренда с образом пользователя; исследователи часто определяют индивидуальность бренда, обращаясь с вопросами о пользователе бренда. Предполагается, что эти два понятия идентичны, а респондентам проще составить представление об образе пользователя, чем об индивидуальности бренда.

Для некоторых брендов различие между образом пользователя и индивидуальностью бренда на самом деле минимально. В большинстве случаев бренд ориентирован на определенный профиль пользователя, который является основным фактором формирования индивидуальности бренда. К примеру, *Dewar's Scotch* использует серию известных профилей, чтобы определить одновременно образ пользователя и индивидуальность бренда. Использование бренда и суббренда, которые продвигаются спортивными знаменитостями, позволяет *Nike* также иметь очень схожие образ пользователя и индивидуальность бренда.

Однако для многих марок существенное различие между индивидуальностью бренда и образом пользователя может быть важным фактором для определения бренд-стратегии. Например, индивидуальность *Levi's* возникает преимущественно из старых традиций фирмы шить одежду для горняков, из-за функциональных свойств бренда (плотно облегающие, ноские, простые) и обстановки использования (вестерн, ковбой). Образ пользователя джинсов *Levi's 501*, создаваемый в основном рекламой, совершенно иной: это мужчина или женщина, живущие в городе, следящие за новинками, современные.

Применение образа пользователя для создания современного восприятия бренда

Пример с джинсами *Levi's* иллюстрирует часто встречающийся случай, когда молодежный рынок не принимает индивидуальность бренда. Путь

к решению этой проблемы через изменение индивидуальности бренда, основанной на старых традициях, трудный и деструктивный. В лучшем случае это привело бы к «выколачиванию» или разрушению существующей индивидуальности, которая по-прежнему имеет ценность; в худшем — будет разорвана связь между брендом и важным сегментом рынка.

Образ пользователя обеспечивает средство для поддержания индивидуальности бренда и для сохранения связи с целевым рынком. Индивидуальность бренда по-прежнему играет не главную роль, возможно, подчеркивая и подкрепляя свойства товара. Когда образ пользователя не соответствует индивидуальности бренда, возникает напряжение, которое способно интриговать и вызывать интерес. Тут стоит заметить, что наиболее интересные бренды имеют несовместимые индивидуальность и образ пользователя. Примеры — марка *Oil of Olay*, которая все еще экзотична, или *After Eight Mints*, по-прежнему сохраняющая изысканность.

Возникает несколько вопросов, связанных с разработкой образа пользователя, который отличается от индивидуальности бренда. Станет ли образ пользователя доминировать во взаимоотношениях с брендом, со временем размывая традиционную индивидуальность бренда и ассоциации с функциональными свойствами товара (*Levi's* — ноская рабочая одежда)? Возможно ли укрепить индивидуальность бренда, создавая при этом образ пользователя? К этим вопросам мы вновь вернемся в главе 7, которая посвящена проблеме управления брендами во временном аспекте.

Образ пользователя и референтные группы

Бренды могут создавать предложение ценности и основу для взаимоотношений, фокусируясь на определенной социальной или референтной группе, с опорой на образ пользователя. Возможность принадлежать к группе пользователей или получить одобрение группы может обеспечить дополнительную эмоциональную связь с потребителем. Конечно, успех рекламной кампании *Miller Lite* под девизом «Великолепный вкус при меньших калориях» частично явился результатом включения потребителей в ряды привлекательной, но тем не менее доступной группы из бывших спортивных звезд.

Когда индивидуальность бренда отличается от образа пользователя, референтная группа может ассоциировать себя либо с компонентами индивидуальности бренда, либо с существующим образом пользователя,

либо и с тем и с другим. Представители авангардной молодежной культуры (hip-hop culture) предпочитали обувь и одежду *Timberland*, *Carhart*, *Ben Davis* и *Dickies*. Их привлекала общая для всех этих брендов индивидуальность с такими чертами, как «подлинность», «экономичность» и «простота». В то же время был создан новый образ пользователя, а именно – прототип представителя этой молодежной культуры. Следовательно, основной мотив для многих потребителей заключается в том, чтобы быть принятыми группой, представленной образом пользователя.

Создание образа пользователя

Образ пользователя может ассоциироваться с реальными пользователями, т. е. теми, кто регулярно пользуется брендом. Конечно, профили реального пользователя могут быть нежелательными или не поддаваться контролю. Когда аллигатор – символ марки *Izod* – распространился среди целевого сегмента яппи (от англ. yuppie – аббревиатуры словосочетания «young urban professionals» – молодые, живущие в больших городах профессионалы. – Прим. ред.), а представители культуры hip-hop стали носить одежду марки *Ben Davis* в стиле «синих воротничков», то профиль пользователя перестал соответствовать целевому рынку. *Sears* долго стремился решить сложную проблему, пытаясь продавать роскошную одежду и аксессуары, несмотря на то, что образ пользователя представлял среднего американца из низкодоходного сегмента. *Oil of Olay* любит подчеркивать свою экзотическую, превосходную и молодежную индивидуальность и старается не привлекать внимания к тому обстоятельству, что ее реальные пользователи старше по возрасту и не соответствуют заявленным характеристикам.

Один из способов переключения внимания от нежелательного образа реального пользователя состоит в том, чтобы продвинуть идеализированный или стилизованный образ пользователя путем рекламы или других относящихся к бренду маркетинговых мероприятий. К примеру, когда *Miller Lite* почувствовал, что его стесняют рамки образа 30-летнего или 40-летнего любителя пива, новые рекламные кампании пытались изменить индивидуальность марки в сторону ее омоложения. Рекламные знаменитости, ассоциирующиеся с брендом, также могут обеспечивать базу для образа пользователя. *Nike*, к примеру, использует типажи Чарльза Баркли и Скотти Пиппена, чтобы создать образ пользователя для таких марок баскетбольных кроссовок, как *Nike Force* и *Nike Flight*.

Индивидуальность бренда как средство поддержания преимущества

В заключение следует отметить, что индивидуальность бренда способна содействовать ему различными способами. Во-первых, она может служить для клиентов средством выражения собственной индивидуальности. Обычно самовыражение проявляется в большей степени, когда бренд имеет сильную индивидуальность. Во-вторых, индивидуальность бренда помогает создать определенного рода систему взаимоотношений клиентов с брендом, которая строится по образцу межличностных связей индивидуумов. В-третьих, индивидуальность бренда служит для эффективного представления и подчеркивания функциональных выгод и отличительных свойств товара.

Важным аспектом индивидуальности бренда является то, что она часто выступает поддерживающим фактором дифференциации. Рассмотрим индивидуальности брендов *Harley-Davidson*, *Saturn*, *Hallmark*, *Tiffany*, *Obsession* (Келвина Кляйна), *Jack Daniel's*, *United Airlines* или *Mercedes-Benz*. В каждом случае индивидуальность бренда уникальна в своей товарной категории. Благодаря этому она служит мощным средством формирования идентичности бренда, построения бренд-коммуникаций и маркетинговой программы в целом. Более того, это укрепляет позиции бренда, потому что очень трудно и неэффективно копировать индивидуальность.

Брендам, которые имеют индивидуальность, следует усиливать ее и рассматривать как средство управления идентичностью бренда. Бренды, лишенные индивидуальности, как правило, уязвимы, как неподвижные мишени.

Вопросы для обсуждения

1. Что представляет собой индивидуальность вашего бренда в восприятии клиентов и других референтных групп? Какая группа признаков «Большой пятерки» (пятнадцати черт) наиболее подходит для описания вашего бренда? Какова природа взаимоотношений между брендом и клиентами? Как индивидуальность вашего бренда и отношение к нему клиентов отличаются от индивидуальностей конкурирующих марок и отношения клиентов к ним?

2. Что представляет собой целевая индивидуальность вашего бренда с точки зрения «Большой пятерки»? Является ли она частью стержневой идентичности? Насколько она соответствует идентичности бренда? Является ли она частью расширенной идентичности, придающей особенности и многообразие идентичности бренда, которая создана другими признаками?
3. Каким образом работа по созданию марочной индивидуальности помогает бренду? Какие модели применяются: модель удовлетворения потребности в самовыражении, взаимоотношений «бренд-клиент» или представления функциональных выгод?
4. Как создается индивидуальность бренда? Как ею будут управлять в будущем?
5. Схожи ли индивидуальность вашего бренда и образ пользователя? Если они различны, то является ли это проблемой? Возможно ли через некоторое время усиление индивидуальности бренда и образа пользователя, если они различны?

Примечания

1. Эта глава написана при участии Дженнифер АAKER (Jennifer Aaker). Первые три вопроса данной главы рассмотрены на основе ее понятийного аппарата и проведенных ею исследований. Кроме этого, она дала много полезных советов, которые помогли в написании главы.
2. Schouten J., McAlexander J. Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers // *Journal of Consumer Research*, 1995. P. 43-1.
3. Там же.
4. The Marketing 100 // *Advertising Age*, 1993, July 5, P. 30.
5. Aaker J. Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale. Stanford University, 1995. (Working paper).
6. Plummer J. How Personality Makes a Difference // *Journal of Advertising Research*, 1984. № 24 (December-January), P. 27-31.
7. Mick D., Fournier S. Process and Meaning in Consumer Satisfaction: A Multimethod Inquiry on Technological Products. Harvard University, 1994. (Working paper).
8. См.: Aaker J. Conceptualizing and Measuring Brand Personality: A Brand Personality Scale. Stanford University, 1995. (Working paper).
9. Serafin R. Chevy Claims Genuine Icon Status // *Advertising Age*, 1994, March 21, P. 144.
10. McCracken G. Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods // *Journal of*

Consumer Research. 1986. June. P. 71-84; McCracken G. Who Is the Celebrity Endorser? Cultural Foundations of the Endorsement Process // Journal of Consumer Research. 1989. December. P. 310-321

11. Aaker D., Stayman D. Implementing the Concept of Transformational Advertising // Psychology and Marketing. 1992. May-June. P. 237-253.
12. Belk R. Possessions and the Extended Self // Journal of Consumer Research. 1988. September. P. 139-166.
13. Cohen J. An Over-Extended Self? // Journal of Consumer Research. 1989. June. P. 125-127
14. Маргарет Мид (Margaret Mead) была одним из первых современных социологов, полагающих, что современное окружение требует множественного проявления своего «я» (См.: Mead M. Mind, Self and Society. — Chicago: University of Chicago Press, 1934. Чтобы ознакомиться с превосходным комментарием, см.: Markus H., Wurf E. The Dynamic Self Concept: A Social Psychological Perspective // Annual Review of Psychology. 1987. 38. P. 299-337.).
15. Aaker J. The Moderating Effect of Context on the Impact of Brand Personality on Brand Choice. UCLA School of Management, 1995. (Working Paper).
16. Posner F. You Have to Have a Brand Become a Friend (Выступление 1 февраля 1993 г на семинаре «Advertising and Promotion Workshop»).
17. Serafin R., Rickard L. Lighting Up Neon // Advertising Age. 1994. February 7. P. 16.
18. Blackston M. Beyond Brand Personality: Building Brand Relationships / Aaker D., Biel A. Brand Equity and Advertising. — NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. P. 113-134.
19. Там же.
20. Fournier S. A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management. University of Florida, 1994. (Ph. D. dissertation).
21. Buss D., Craik K. The Act Frequency Approach to Personality // Psychological Review. 1988. 90. P. 105-126.
22. Fournier S. A Consumer-Brand Relationship Framework for Strategic Brand Management. University of Florida, 1994. (Ph. D. dissertation).
23. Leclerc E., Schmitt B., Dube L. Foreign Branding and Its Effects on Product Perceptions and Attitudes // Journal of Marketing Research. 1994. May. P. 263-270.
24. Aaker J. User Imagery Versus Brand Personality. UCLA, 1994. (Working paper).



*Там, где невозможно достичь полного превосходства,
следует умело использовать все имеющиеся ресурсы,
чтобы добиться прочного относительного преимущества*

*Карл фон Клаузевиц (Karl von Clausewitz)
(«На войне», 1832)*

*Основное внимание в вашем сообщении о бренде должно быть сосредоточено не на том,
какой он дешевый, а на том, какими особенными свойствами он обладает
Цель должна состоять в том, чтобы продать отличительное качество бренда*

*Ларри Лайт (Larry Light),
специалист по бренд стратегиям*

В трех предыдущих главах были рассмотрены концептуальные вопросы марочной идентичности, предложения ценности и отношений «бренд-клиент». Цель заключалась в создании целостного, всеобъемлющего представления о том, для чего предназначен бренд (как, по мнению разработчиков, он должен восприниматься аудиторией).

Далее мы последовательно исследуем области применения идентичности и предложения ценности и в первую очередь — *трехэтапную систему реализации идентичности бренда* (см. рис 3-3):

- 1) определяется *позиция бренда*, выявляющая ту часть идентичности, которая должна продвигаться с помощью средств коммуникации;
- 2) реализуется *коммуникационная программа* (выбор СМИ и разработка рекламных сообщений и программ);
- 3) коммуникационная программа подвергается мониторингу на *этапе контроля*.

В главе изучаются аспекты *стратегического анализа бренда* — основа разработки системы марочной идентичности, а также ее потенциал.

Позиция бренда

После определения идентичности и предложения ценности следует определить коммуникативные задачи и разработать план их поэтапного выполнения. Но начать нужно с определения позиции бренда — основы коммуникационной программы.

Позиция бренда является частью его идентичности и предложения ценности, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и продемонстрировать преимущество над брендами конкурентов.

Четыре характеристики позиции бренда сконцентрированы в словах «часть», «целевая аудитория», «активно донесены с помощью средств коммуникаций» и «демонстрировать преимущество».

Позиция бренда — часть марочной идентичности и предложения ценности

Когда бренд четко спозиционирован, появляется больше возможностей для разработки более глубоких и содержательных идентичности и предложения ценности. Дело в том, что их не приходится «подгонять» под коммуникационную программу: позиция доносит до целевой аудитории

нужное сообщение. У некоторых брендов идентичность и предложение ценности сочетаются в «сжатом» сообщении, которое может рассматриваться (возможно, с незначительными поправками) как позиция бренда. Однако в большинстве случаев первый подход позволяет позиционировать бренд значительно четче.

К примеру, элементы, которые чрезвычайно важны для установления идентичности бренда, могут быть второстепенными для коммуникационной стратегии. Так, для *McDonald's* чистота — одна из важнейших частей корпоративной культуры и идентичности. Тем не менее не стоит включать ее в позиционирование бренда, потому что тогда компании сложно будет отстроиться от конкурентов.

Позиция бренда может быть изменена без модификации идентичности или предложения ценности. *Saturn* сначала позиционировал себя как автомобиль мирового класса. Затем позиция бренда переместилась на другую часть системы идентичности — отношение к клиенту, основанное на дружелюбии и уважении. Идентичность или предложение ценности не изменились — изменилось позиционирование, а, следовательно, и коммуникационная программа.

Но как определить, какие элементы идентичности следует включить в позиционирование бренда? Необходимо обратить внимание на три сферы: стержневую идентичность бренда, воздействующие элементы в структуре идентичности и на предложение ценности.

Следите за стержневой идентичностью бренда

Стержневая идентичность — это глубинная и неизменная сущность бренда, где представлены его уникальные и значимые элементы. Кроме того, бренд должен включать совокупность элементов, окружающих каждый компонент стержневой идентичности, что при необходимости позволяет по-разному ее воплощать. Наконец, иногда следует вводить стержневую идентичность в позиционирование бренда с тем, чтобы элементы коммуникации не отдалялись от сущности бренда.

Определите воздействующие элементы в структуре марочной идентичности

Позиция бренда может основываться на отдельных сильных элементах, которые не обязательно включены в стержневую идентичность.

Для позиционирования бренда *McDonald's* подобную роль выполняет Рональд Мак-Дональд. Он — в центре внимания детей, объект шуток. Без него трудно представить «Дом Рональда Мак-Дональда». Этот рекламный персонаж интересно и наглядно рассказывает о бренде, формируя доверие к нему. Таким образом, позиция бренда *McDonald's* подкреплена персонажем Рональда Мак-Дональда: благодаря его присутствию и игровым программам рестораны стали местом семейных развлечений (целевая аудитория — дети и родители).

Иногда суббренд, услуга или отдельное свойство товара являются средством позиционирования бренда. Например, воздушная подушка в ранней серии кроссовок *Nike Air* подчеркивала элемент «продвинутая технология» в идентичности бренда *Nike*. Отдельные свойства суббрендов или услуги получили название «серебряные пули» — «silver bullets». Подробно они будут изучены в главе 8, где вводится понятие «система брендов».

*Предложение ценности: выгоды,
обуславливающие взаимоотношения «бренд-клиент»*

Выгода клиента, являющаяся частью предложения ценности, также может использоваться для позиционирования бренда. Например, *Nike* предлагает, помимо функциональной выгоды от высокого качества товара, выгоду от реализации потребности в самовыражении, поскольку эти кроссовки рекламируют знаменитые спортсмены. Так, Майкл Джордан может способствовать позиционированию бренда, демонстрируя обувь и представляя ее высококачественные характеристики (целевая аудитория — спортсмены-непрофессионалы).

Целевая аудитория

Позиция бренда должна учитывать специфику своей целевой аудитории, которая может являться лишь частью целевого рыночного сегмента бренда. Например, компания по производству горных велосипедов определяет свою целевую аудиторию как опытных велосипедистов Западного побережья, в то время ее целевой сегмент включает значительно большую группу людей.

Можно выделить как первичную, так и вторичную целевую аудиторию. Для *Toyota Camry* мужчины — водители спортивных «седанов» — первичная целевая аудитория, в то время как женщины-водители —

не менее важная вторичная целевая аудитория. Таким образом, стратегия позиционирования должна непременно учитывать вторичную аудиторию.

Активное применение бренд-коммуникаций

Использование средств коммуникации для поддержки позиции бренда всегда обусловлено специфическими коммуникативными задачами: изменением или усилением имиджа бренда или характера взаимоотношений «бренд—клиент». Но без соответствующих измерений эти задачи решить невозможно. Например, если нужно создать или улучшить дружеские взаимоотношения между брендом и клиентом, следует разработать шкалу типа «согласен — не согласен», использующую такие темы для обсуждения, как «Gateway — твой друг» и «Gateway — всегда для вас». Такие измерительные шкалы можно применять как в тестировании коммуникационных программ, так и в отслеживании их эффективности.

Позиция и имидж бренда

Имидж бренда отражает его существующее восприятие. Подобно марочной идентичности, позиция бренда — это желаемый уровень восприятия бренда (набора ассоциаций с брендом) потребителями. Позиционируя бренд, имеет смысл сравнить идентичность бренда с его имиджем (табл. 6-1).

Результат сравнения идентичности с имиджем — определение коммуникативной задачи, связанной с позиционированием бренда. Имидж бренда может быть:

- «подкрепленным», если один из его показателей необходимо дополнить или усилить (например, добавить показатель «социальное одобрение»);
- «усиленным» и «эксплуатируемым», если связанные с брендом ассоциации совпадают с его идентичностью и достаточно сильны (можно усилить такие черты индивидуальности бренда, как «забавный» и «смешной»);
- «размытым», «смягченным» или «стертым», если имидж не совпадает с идентичностью бренда (к примеру, нечеткий, сглаженный образ потребителя среднего возраста).

Таблица 6-1. Сравнение идентичности и имиджа бренда

Показатели	Идентичность бренда (цель)	Имидж бренда (текущее восприятие)
Продукт Пользователь	Пиво экстра-класса Молодой (*духом и телом*)	Пиво экстра-класса Среднего возраста
Индивидуальность Функциональные выгоды Выгоды эмоционального свойства	Забавный, смешной Более приятный вкус Социальное одобрение	Забавный, смешной Более приятный вкус (Нет)

Подкрепление имиджа

Имидж бренда может быть направлен на очень узкий сегмент — на одну возрастную группу или сферу применения, в то время как марочная идентичность указывает на возможности их расширения. Например, фирма желает продавать свою продукцию как домохозяйствам, так и офисам, или ориентируется на потребителей, для которых одинаково важны модный стиль и долговечность. Следовательно, при позиционировании бренда нужно:

- 1) добавить ассоциаций к имиджу бренда;
- 2) сгладить аспекты восприятия, сужающие имидж бренда.

Так, *Clinique* обладает сильным имиджем, ассоциируемым со свежестью, чистотой, стерильностью, лечебно-профилактическим отношением к уходу за кожей. Типичным потребителем считается молодая женщина с жирной кожей. Задача *Clinique* не только в том, чтобы поддерживать сильные стороны существующего имиджа бренда, но и «приглушить» тему молодости (сделать продукцию привлекательной для женщин зрелого возраста), расширив целевую аудиторию. В частности, *Clinique* стоило бы ввести элемент «изысканность» в имидж и, соответственно, в ассортимент, но не для того, чтобы противостоять брендам конкурентов, позиционирующих свои изделия по данному атрибуту, а с тем, чтобы расширить имидж, который ассоциируется лишь с атрибутом «лечебный».

Имидж не всегда предопределяет позицию или идентичность бренда, однако учитывать его влияние на позиционирование необходимо, ведь правильная позиция бренда усиливает и реализует сильные стороны имиджа. Поэтому репозиционирование, не основанное на сильных сторонах бренда, как правило, сопряжено с трудностями и риском.

Самым ценным активом *Subaru* было представление о нем как о полноприводном внедорожнике (так, в рекламе именно на *Subaru* горнолыжники добирались к склонам гор), а также удобство управления и безопасность. Однажды была сделана попытка перепозиционирования бренда с целью выхода на более широкий рыночный сегмент, где его прямыми конкурентами были не полноприводные *Honda Accord* и *Toyota Camry*. Результатом (пожалуй, предсказуемым) стало стирание различий между *Subaru* и ее прямыми конкурентами, и попытка провалилась. Компания *Subaru*, разрушив отчасти свой имидж, вернулась к позиционированию, основанному на привычном имидже лидера в производстве полноприводных автомобилей.

Рассеивание имиджа

Иногда для максимальной эффективности бренд-коммуникаций важно сделать акцент на том, чем не является бренд. При сравнении идентичности и имиджа марки пива, последний ассоциировался с потребителем средних лет, в то время как идентичность бренда включала более молодых любителей этого напитка. Поэтому указание на то, что бренд не предназначен исключительно для мужчин средних лет, обуславливает частичный отказ от рекламных сюжетов и промо-акций с участием только персонажей и лиц среднего возраста.

Демонстрация преимущества над конкурентами

И, наконец, позиция бренда должна демонстрировать преимущество над конкурентами, уточнять особенные свойства, которые являются частью предложения ценности. Атрибуты, рассматриваемые в качестве преимущества, должны находить отклик у клиентов и отражать нечто отличное от того, что предлагают конкуренты.

Главная цель позиционирования в том, чтобы подчеркнуть преимущества бренда, которые найдут отклик у клиента благодаря уникальному предложению ценности или особому характеру взаимоотношений «бренд-клиент». Неубедительное или непоследовательное сообщение, в котором отражены преимущества, не достигающее целевой аудитории, ослабляет бренд и делает его уязвимым.

Разработчики бренд-стратегии должны позиционировать бренд так, чтобы он воспринимался клиентом в течение длительного времени. Бренд-стратегия требует значительных капиталовложений, и прибыль от них будет меньше, если позиция бренда рассчитана на краткосрочный период. В отличие подобного рода стратегии (см. главу 7 об управлении брендами во времени), фирма может значительно сэкономить, если будет придерживаться последовательной стратегии в долгосрочной перспективе. Следовательно, необходимо разработать идентичность и позицию бренда, которые способны выдержать испытание временем.

Отстройка от конкурентов

Важно, чтобы позиция бренда позволяла дифференцировать бренд от конкурентов. Существует несколько направлений дифференциации. Бренд может позиционироваться как антагонист марки конкурента, основываясь на функциональной выгоде и заявляя, что он лучше или сравним с конкурирующей маркой по качеству, но дешевле или предлагает дополнительные функциональные возможности. Позиционирование может строиться не только на функциональных выгодах и характеристиках товара. Оно может также базироваться на эмоциональных выгодах или выгодах от удовлетворения потребности в самовыражении, на характеристиках организации, марочной индивидуальности и взаимоотношениях «бренд-клиент». Использование при позиционировании свойств индивидуальности бренда часто является средством усиления его конкурентоспособности.

Установление паритета вместо превосходства над конкурентами

Принято считать, что бренд должен стремиться к тому, чтобы превосходить конкурентов по всем показателям. Однако разумнее использовать стратегию нейтрализации слабых сторон позиции бренда, подрывающих его имидж. Допустим, компьютеры *Compaq* конкурируют

в сегменте, где главное — технические характеристики и послепродажное обслуживание. Поэтому данной компании не стоит создавать имидж, позиционирующей превосходство по показателю «сервисная поддержка», где конкуренты (например, *Dell*) особенно сильны. Скорее, более эффективной стратегией станет стремление к конкурентному паритету или состоянию, близкому к этому паритету. То есть цель в том, чтобы убедить пользователей: *Compaq* достаточно близок к *Dell* по параметру «сервисная поддержка», а другие характеристики компьютера могут обуславливать принятие решения о покупке и удовлетворенность

Поиск ответов на четыре вопроса

Таким образом при позиционировании бренда следует обязательно ответить на четыре группы вопросов (рис. 6-1).

1. Какие элементы марочной идентичности и предложения ценности должны быть частью позиции бренда и эффективной коммуникационной программы? Какие элементы найдут отклик у клиентов и дифференцируют бренд от конкурентов?
2. Что представляет собой первичная целевая аудитория? Что такое вторичная целевая аудитория?
3. Каковы задачи бренд-коммуникаций? Для чего предназначен бренд? Как следует управлять сложившимся имиджем фирмы: его надо поддерживать или усиливать, подкреплять и «эксплуатировать», или рассеивать и «стирать»?
4. Каковы показатели конкурентного преимущества? В каких случаях бренд должен стремиться к конкурентному паритету?

Позиционирование в действии

Далее представлены шесть примеров заявленной позиции брендов (разработка английского рекламного агентства *BMP DDB Needham* [1]).

- *Miller Lite* — это мягкое, оригинальное, стандартной плотности, легкое пиво из Америки. Целевая аудитория — мужчины в возрасте от 18 до 24 лет, обычно употребляющие легкое пиво и стремящиеся произвести впечатление на окружающих.
- *Alliance&Leicester* (банковская структура) — большая, радушная и дружелюбная компания, с которой может идентифицировать себя обычный человек и которая вселяет в клиента чувство безопасности. Целевая аудитория — реальные и потенциальные вкладчики/инвесторы.



Рис. 6-1. Позиция бренда

• *Alliance&Leicester* дает возможность получить ипотечный кредит на покупку дома; снижает чувство беспокойства, вселяет уверенность. Целевая аудитория – покупатели, впервые приобретающие жилье, в возрасте от 20 до 40 лет, обеспокоенные и даже напуганные самим процессом покупки.

• *Hellmann's* – майонез, пригодный как для сложных блюд, так и для обычных сэндвичей; приправа, которую можно использовать не только в качестве соуса к салатам. Целевая аудитория – любители *Hellmann's* и даже те, кто, в принципе, равнодушен к майонезу.

• Оригинальный дизайн ботинок *Clarks Desert* остается неизменным, хоть и разработан десятилетия назад. Тем не менее он современен (подобно пиджаку от *Armani*, надетому с футболкой). Целевая аудитория – молодые люди, следящие за модными тенденциями.

• *Кропа* – первый маргарин, неотличимый по вкусу и консистенции от сливочного масла. Целевая аудитория – потребители, которые готовят дома, регулярно употребляют масло к чувствительны цене.

Следует отметить, что бренд *Alliance&Leicester* имеет две позиции, направленные на различные аудитории. «Личностные» черты бренда тем не менее частично совпадают (вселяющий уверенность «образ отца» пересекается с образом «солидной, добросердечной и дружелюбной фирмы»). У зрелых брендов можно встретить и большее число подобных совпадений.

Black Velvet

Виски *Black Velvet* (об идентичности говорилось в главе 3) имеет следующую заявленную позицию.

- *Black Velvet* — исключительно мягкий и приятный виски, причем немногие потребители знают о его канадском происхождении (под словом «канадский» понимается особый тип виски). Целевая аудитория — уникальная группа людей, которые иногда позволяют себе роскошь потреблять дорогие спиртные напитки.

Преимущество *Black Velvet* в том, что он обладает чрезвычайно мягким и приятным вкусом, что отличает его от резковатого по вкусу шотландского виски. Имидж мягкости и приятности потребления формируется как за счет функциональных характеристик продукта, так и с помощью образа леди *Black Velvet*, который воплощен в рекламе (см. главу 7). То обстоятельство, что эта марка виски экспортируется в другие страны, свидетельствует о том, что *Black Velvet* — всемирно признанная марка класса «премиум». Высокое качество напитка вкупе с мягким и приятным вкусом обеспечивают чувство удовлетворения и позволяют как следует расслабиться.

Примечательно, что *Black Velvet* не ассоциируется у потребителей с канадским виски. Поэтому желательно вызвать интерес к этому напитку интерес у любителей «Бурбона» и шотландского виски, не ориентируясь на потребителей исключительно канадского виски.

Достижимость

Позиция бренда должна быть достижимой. Абсолютно бесполезно пытаться занять позицию, которая находится вне зоны досягаемости. Сильные бренды, прочно занимающие завоеванные ниши, часто попадают в эту ловушку, пытаясь выйти за их пределы. Так, *Subaru* успешно позиционировалась как уникальный полноприводный внедорожник, и эта позиция поддерживалась ассоциациями с японским качеством. Однако бренд

потерпел неудачу, пытаясь расширить целевую аудиторию с помощью вывешивания на рынок слабо дифференцированных моделей. Только компания, которая имеет возможность создать товар или предложить услуги, отражающие новую идентичность, способна поддержать позицию, выходящую за пределы существующего образа бренда. Более того, новую позицию необходимо эффективно коммуницировать. Это очень сложно, и история *Sabati* — тому подтверждение.

Как достичь выдающихся результатов в позиционировании бренда

Даже самая гениальная стратегия позиционирования обречена на провал, если не разработан детальный план ее реализации. Например, довольно часто бренд-коммуникации (даже если они направлены на четко выделенную аудиторию) оказываются неэффективными, поскольку не могут «прорваться» через коммуникационные «помехи», создаваемые конкурентами.

Поэтому следует набраться терпения и стремиться к достижению поставленных целей. Иногда кажется, что достаточно просто вложить деньги в поддержку бренда. На самом деле все обстоит иначе.

Меня часто спрашивают: «Должны ли мы увеличить наш рекламный бюджет на X миллионов долларов для создания бренда?» Ответ может быть отрицательным или положительным, в зависимости от требований к качеству выполнения задачи. Одно из исследований показало, что качество рекламы в пять раз важнее, чем уровень расходов на нее. В другом исследовании доказывалось, что превосходно разработанные символы и внешний облик бренда *Matteo* позволили получить значительно больший эффект от вложенных в его рекламу средств по сравнению с другими марками [2].

Эффективно выполненная коммуникационная программа прорывается через «помехи» конкурентов, будоража, развлекая или вовлекая аудиторию. В то же время она не должна отклоняться от стратегии позиционирования. Достичь высоких результатов очень трудно. Более того, даже понять, добились вы их или нет, довольно сложно. Ниже представлены некоторые общие рекомендации.

Поиск альтернатив

Чем больше вариантов решения поставленной задачи вы имеете, тем больше шансов добиться высоких результатов. Альтернативы — это

варианты творческого подхода к использованию уже освоенных или не применявшихся ранее средств.

Привлечение нескольких команд рекламистов (при необходимости даже нескольких рекламных агентств), работающих независимо друг от друга, способствует появлению альтернатив. Чтобы создать эффективную рекламу, *Coca Cola* привлекает множество рекламных агентств. Необходима стратегия, которая позволяет их направлять и координировать; справляться с недоверием потребителей к рекламе; верить в концепцию настолько, чтобы тратить дополнительные деньги на работу нескольких команд рекламистов.

Коммуникации с использованием нетрадиционных медиа часто высокоэффективны, а иногда дают потрясающие результаты. Вот некоторые из них.

- *Спонсорство специальных событий* обеспечивает ненавязчивую и высокоэффективную демонстрацию имени бренда и вызывает позитивные ассоциации. Спонсорские расходы на специальные события в США (2/3 которых связаны со спортом) достигли в 1994 г. \$5 млрд. Вспомните о спонсорстве команды (осуществляемом *WordPerfect*), участвовавшей в велосипедных гонках в Европе, которое упоминалось в главе 1.
- *Клубы и программы для потребителей* помогают наладить дружеские отношения между клиентами. Клуб коллекционеров часов *Swatch* (*Swatch collector's club*), *Nestle's Buitoni Club*, группа владельцев мотоциклов *Harley* компании *Harley-Davidson* (*Harley Owners Group* (*H.O.G.*)) и группа пользователей *Apple Macintosh* играют ключевую роль в создании и поддержании лояльности к бренду.
- *Директ-маркетинг* позволяет клиентам связываться непосредственно с фирмами через каталоги, информационные бюллетени, Интернет или другие средства маркетинговых коммуникаций.
- *Мероприятия из области PR* обеспечивают недорогие коммуникативные контакты, позволяющие вызвать высокую степень доверия потребителей. *Nintendo* разработал новое поколение видеоигр. Эта интересная новость послужила хорошей предпосылкой для установления более 300 млн контактов с брендом в новостных и развлекательных программах. Фирма *Silicon Graphics* не тратила

никаких денег на рекламу вплоть до осени 1994 г., пользуясь услугами PR-специалистов, которые помогли ей, в частности, попасть на обложку еженедельника *Business Week*.

- *Удачный публичный «трюк» (демонстрация)* усиливает визуальное присутствие бренда. *Swatch* помог потребителям познакомиться со своими часами, разместив гигантские часы длиной в 160 м на небоскребах во Франкфурте и Токио.
- *Акции стимулирования сбыта* способны подорвать репутацию (капитал) бренда, акцентируя внимание на цене, но вместе с тем они также могут и поддержать бренд. Вспомните мероприятия по стимулированию сбыта *Saturn*, в которых победители конкурса имели возможность посетить Спринг Хилл и понаблюдать за сборкой их автомобиля.
- *Мерчандайзинг и event-маркетинг* позволяют передать уникальные и отражающие марочную индивидуальность сообщения. В качестве примеров можно привести *Cadbury World* (сезонный сэмплинг, экскурсии в историю шоколада), Всемирную выставку компьютеров в *Apple (Apple Computers Mac-World Expo)*, «Дома Будущего» *General Electric (GE Houses of the Future)*, экскурсионный трейлер *Coca-Cola (the Coca-Cola Road Trip trailer)* и магазины «Городка *Nike*» (*Nike Town stores*).
- Для многих брендов *упаковка* — главный элемент в реализации идентичности. Например, шоколадное печенье *Loblaw's President's Choice Decadent (Loblaw's President's Choice Decadent Chocolate Chip Cookie)* доносит до потребителей свою особую идентичность благодаря роскошному дизайну упаковки. Упаковка и витрины магазинов также использовались при создании марочной идентичности колготок *Leggs*.

Символы и метафоры

Наилучшие стратегии используют сильные, запоминающиеся символы. Некоторые из них уже применялись и/или связаны с наследием бренда, другие только создаются. Вспомним, например, ассоциации с функциональными выгодами, порождаемыми образами «медленно вытекающего кетчупа» *Heinz* или зайца-барабанщика *Energizer*, пончика *Pillsbury (Pillsbury Doughboy)* или «Умелыми руками» *Allstate (Allstate's Good Hands)*; ассоциации, базирующиеся на выгодах от реализации потребности в самовыражении («страной *Marlboro*», коробочка *Tiffany*). В Объединенном Королевстве

в течение тридцати лет показывались ролики одной из ведущих марок чая с забавными историями, а персонажем была обезьяна, пьющая чай.

Применение сильной метафоры иногда позволяет снизить расходы на бренд-коммуникации. *Apple* использовал сравнение компьютера с «издательством на рабочем столе», чтобы сообщить о дружеском отношении к пользователю и графических возможностях *Macintosh*. Компания *Penixoil* ввела сравнительный образ из медицины, продвигая присадку к бензину *Citroul*: использование *Citroul* для очистки топливной системы автомобиля подобно приему лекарства от простуды или гриппа. Когда метафора точно совпадает с образом бренда, делая его незабываемым, она не только усиливает вероятность его спонтанного вспоминания, но также формирует отношение клиента к товарной категории и входящих в нее товарам.

Тестирование

В случае необходимости эффективность большинства коммуникационных мероприятий можно протестировать. Тесты могут проводиться как в лабораторных, так и в полевых условиях. Лабораторные тесты менее затратны, чем полевые. В лабораторном тесте планируемое рекламное объявление, упаковка, концепция спонсорства специального события или другие альтернативные средства коммуникаций могут быть продемонстрированы представителям целевой аудитории для определения ее реакции. Благодаря огромным возможностям современной видеотехники можно проверить большое число различных вариантов в условиях, приближенных к реальным. Одна из целей теста заключается не только в выявлении положительного воздействия на идентичность/позицию, но и любых непредвиденных негативных реакций. Например, *Black Velvet* восприниматься бы как недоступная леди, если бы ее наряд изобилдовал тяжелыми бриллиантами, а бык *Merrill Lynch* — как опасное и неконтролируемое, а не сильное и агрессивное животное, в случае, если изначальная установка была бы неверна.

Полевой тест намного точнее, но при этом дороже, что ограничивает число тестируемых вариантов. Фирма по выпуску мороженого тестировала эффективность коммуникационных затрат, исследуя изменения объемов продаж в парах из подлежащих сравнению супермаркетов. Один из супермаркетов в каждой рассматриваемой паре находился в городе, где проводился тест и использовались новые

бренд-коммуникации, а другой (в котором не использовались эти новые коммуникации. — *Прим. ред*) — в близлежащем городе. Положительные результаты теста убедили компанию расширить арсенал бренд-стратегии.

Трекинг

Последним этапом анализа (см рис. 6-1), является трекинговое исследование. Необходимо вкладывать деньги в мониторинг позиционирования бренда (и, вероятно, время от времени в мониторинг других составляющих марочной идентичности).

Трекинг может основываться на количественных методах исследования, когда применение структурированных вопросов и шкал позволяет оценить, каким образом мероприятия по позиционированию бренда повлияли на потребительское восприятие. В трекинговом исследовании также могут применяться качественные методы исследования, позволяющие систематически выявлять восприятие клиента, проводя фокус-группы и глубинные интервью. Главное в качественном исследовании — выявить восприятие позиции бренда целевой аудиторией. Ценность богатой, хорошо структурированной идентичности состоит в том, что она ведет к диалогу с клиентами, позволяя перейти от функциональных выгод к более глубокому пониманию взаимоотношений бренда и клиента.

В главе 10 мы обратимся к более масштабному объекту мониторинга — капиталу бренда и измерению его не только во временном аспекте, но и в рамках товарных категорий. В ней также будут исследованы относительная доля марочной идентичности в капитале бренда, а также особенности, которые следует иметь в виду при ее оценке.

Стратегический анализ брендов

Разработка марочной идентичности, предложения ценности и позиции бренда — это, безусловно, стратегические задачи. Выбрать целевые рынки для брендов и создать активы на будущее важнее, чем разработка тактических программ, которые призваны решать текущие проблемы.

Бренд-стратегию необходимо рассматривать в трех направлениях, включающих анализ потребителя, анализ конкурентов и непосредственно анализ самого бренда (рис. 6-2) [3]. Ее конечной целью является



Рис. 6-2. Стратегический анализ брендов

создание бизнеса, который обращен к потребностям клиентов, обходит сильные стороны конкурента и играет на его слабостях.

Основная цель, которую преследует стратегический анализ бренда, заключается в ускорении и улучшении качества таких принимаемых решений, как определение марочной идентичности, товарных категорий, с которыми ассоциировался бы бренд, структурирование ролей внутри системы брендов компании (см. главу 8) и оценка уровня капиталовложений, поддерживающих эту систему. Другая цель – выявление ключевых стратегических неопределенностей, которые будут воздействовать на бренд-стратегию. Например, к стратегическим может быть отнесена неопределенность, связанная с тем, примет ли рынок новый вид товара (ароматизированный холодный чай, «ледяное» пиво или магнитофоны с компактными мини-дисками) и будет ли расти спрос на него. Либо спрос будет «вялым», и для товара придется искать новую рыночную нишу. Стратегические неопределенности позволяют определять приоритеты в сборе информации и деятельности, связанной со стратегическим анализом бренда.

Анализ клиентов включает в себя анализ трендов клиентов, мотиваций, структуры сегментов и неудовлетворенных потребностей.

Тенденции

Следует начинать анализ особенностей клиента с исследования динамики рынка. Каковы тенденции развития рынка? Этот простой вопрос очень важен, поскольку ответ на него часто приводит к пониманию изменения мотиваций и возникновению стратегически важных сегментов.

Nestle, работая с консалтинговой компанией *St James Group* по вопросам бренд-стратегии, изучила товарную категорию «напитки» и выявила четыре тенденции ее развития:

- забота потребителей о своем здоровье,
- растущая популярность готовых к употреблению напитков (ready-to-drink beverages),
- изменение предпочтений (от горячительных к прохладительным напиткам);
- растущий спрос на экзотические ароматизаторы и широкое их распространение.

Все это отражает стремление к разнообразию и подверженность влиянию зарубежных культур [4]. Данные тенденции определяют выбор позиций для таких брендов, как *Nestle's Juicy Juice* и *Pernier*.

Анализ трендов в сфере продаж и ожидаемой прибыли на субрынках может также углубить понимание проблемы. Какие субрынки растут, а какие переживают спад? Почему? Ежедневное потребление кофе, к примеру, сократилось с 3,1 чашки в 1962 г до 1,7 чашки в 1993 г. Несмотря на то, что такие марки кофе, как *Maxwell House (Kraft)*, *Hills Brothers (Nestle)*, *Folgers (Procter & Gamble)*, пострадали из-за этого спада, отмечается существенный рост и увеличение прибылей от продажи кофе в зернах, а также эксклюзивных марок кофе и потребления кофе в кофейнях [5].

Мотивация клиентов

Цель анализа клиентов состоит в том, чтобы определить, какая из выгод (функциональная, эмоциональная или выгода удовлетворения

потребности в самовыражении) мотивирует клиентов совершить покупку. Методы анализа, описанные в главе 6 книги «Управление капиталом бренда», помогут специалистам по бренд-менеджменту обнаружить и понять эти выгоды

Качественные методы исследования в основном направлены на выявление эмоциональных выгод и выгод удовлетворения потребности в самовыражении, которые значимы для данной товарной категории. Однако необходимо исследовать и те области, которые неочевидны для клиента, но оказывают влияние на выбор бренда и опыт использования

Оценка функциональных выгод включает три группы вопросов:

- Какие функциональные выгоды значимы для клиента?
- Какова относительная значимость каждой функциональной выгоды?
- Можно ли выявить сегменты на основании выгод?

Как правило, разработчики бренд-стратегий включают в список десятки выгод, порой до пятидесяти и более. Их следует объединить в несколько главных направлений мотиваций, которые подытоживают то, как клиенты отбирают информацию и формируют отношение к брендам в товарной категории. Во многих товарных категориях существуют два, три или четыре таких направления. Они могут быть полезными для отбора альтернативных вариантов при разработке бренд-стратегии.

В розничной торговле бензином, например, существуют два направления:

- выгоды, предоставляемые товаром (присадки к бензину, качество);
- выгоды от отношения к клиенту со стороны работников бензоколонки (готовность оказать помощь, оперативность, удобства)

Во многих сферах обслуживания, отраслях с высокими технологиями и в производстве товаров длительного пользования часто применяются три направления: товарное, организационное, или сервисное, а также соотношение «цена/качество»

Для алкогольной продукции используются три направления мотивации потребителя: наслаждение напитком и релаксация (выгоды, получаемые от «одиночного» потребления), выгоды самовыражения (получаемые,

когда алкоголь потребляется в компании) и показатель «цена/качество» «Престижные» бренды фокусируют внимание на выгоде самовыражения и имеют высокие цены; бренды для истинных ценителей спиртного делают акцент на наслаждении напитком и релаксации и также имеют высокие цены; а недорогие бренды ориентированы на сегмент потребителей, чувствительных к цене. Равновесие на рынке достигается путем комбинирования этих трех направлений мотивации

Другой целью должен стать поиск мотивов, которые могли бы дать бренду уникальное преимущество. Так, заправочные станции, впервые внедрившие у себя систему *ATM* или систему оплаты с помощью кредитных карт, получили неоспоримое преимущество. Показатель «экологичность» также может использоваться как средство дифференциации, поскольку большинство конкурентов ориентировано на другие виды мотивации. *IBM* выявила потребность клиента иметь маленький ноутбук с полной клавиатурой. Используя «складной дизайн», называемый «бабочка» (*Butterfly*), компания *IBM* удовлетворила эту потребность.

Сегментация

Как сегментируется рынок? Определенные сегменты могут по-разному реагировать на коммуникационные программы и, таким образом, обуславливать выбор различных стратегий позиционирования и марочных идентичностей. Например, *Hilton* имеет смысл позиционировать себя по-разному для бизнес-сегмента, отдыхающих и постоянно проживающих.

Можно рассматривать безграничное число схем сегментации. В целом наиболее полезно осуществлять сегментацию на основе выгод, которые ищут клиенты, чувствительности к цене и лояльности к бренду. Задача состоит в том, чтобы выяснить, какой из сегментов наиболее привлекателен для бренда и соответствует его идентичности.

Неудовлетворенные потребности

Изучение неудовлетворенных потребностей – крайне важный и стратегически верный шаг, особенно для компаний, которые хотят внести какие-либо серьезные изменения в рыночную стратегию.

Black&Decker изучил неудовлетворенные потребности покупателей, сформировав выборку из 50 респондентов из сегмента «сделай сам» и имеющих в хозяйстве более шести электроинструментов [6]. Сотрудники компании

Black&Decker беседовали с этими респондентами на дому и получали из первых рук информацию о том, как применялись инструменты и какие проблемы и неудобства при этом испытывали опрашиваемые. Одна из выявленных проблем заключалась в том, что используемая без шнура (на батарейках) дрель успевала исчерпать свой запас энергии еще до завершения работы. Было решено оснастить дрель съемной упаковкой из батареек, которые заново заряжались бы в течение часа. Выяснив, что наибольшие неудобства при работе с пилой доставляют опилки, пилу снабдили своеобразным мешком, который действовал как мини-вытяжка для сбора опилок и взвешенной пыли. Чтобы решить проблемы с безопасностью, в электропилы была встроена автоматическая система отключения. Эти усовершенствования создали часть стержневой марочной идентичности средних по цене инструментов товарной линии *Quantum*, поддерживаемой марочным именем *Black&Decker*.

Анализ брендов конкурентов

Анализ брендов конкурентов заключается в изучении их имиджа и позиции, а также сильных и уязвимых сторон. Следует изучать их не только реальное положение дел, но и будущие направления развития.

Имидж /позиция бренда конкурента

При разработке идентичности бренда одна из главных задач — выяснить, как потребители воспринимают бренды конкурентов, и в первую очередь — обеспечиваемые ими выгоды, характер взаимоотношений «бренд-клиент» и индивидуальность бренда. Знания о восприятии потребителями брендов конкурентов являются средством для разработки идентифицирующих признаков собственного бренда. Существуют два источника сведений об имидже бренда. Это — клиенты и коммуникации конкурентов.

Клиенты являются наилучшим источником сведений об имидже конкурирующих брендов. Информация об имидже бренда может быть оценена с помощью качественных (когда клиенты говорят о своем восприятии) или количественных методов. В любом случае воспринимаемый имидж зависит от специфики рыночного сегмента. К примеру, восприятие пользователей бренда, как правило, отличаются от восприятия тех, кто его не потребляет или приобретает марки конкурентов.

Также нужно понять, какими хотели бы видеть свои бренды конкуренты с точки зрения восприятия клиентов. Несмотря на то, что ежегодно публикуемые доклады компаний помогают понять это, наилучший источник информации о марочной идентичности конкурентов – их рекламная политика (медиапланирование, рекламный бюджет и т. д.).

Классификация позиций конкурентов

Внимательное изучение всех позиций конкурентов зачастую оказывается очень эффективным. Как правило, в отрасли используется весьма ограниченный набор стратегий. Поэтому имеет смысл классифицировать рекламу, объединяя в группы фирмы со сходными стратегиями позиционирования. Любую, даже уникальную стратегию необходимо сравнить с существующими стратегиями конкурентов.

Выбирая свою стратегию позиционирования, фирма может оценить силу конкурента каждой группы и затем решить, хочет ли она использовать его стратегию или опробовать что-то новое. Использование стратегии конкурентов в позиционировании нецелесообразно, если:

- конкурентов слишком много;
- отдельные конкуренты сильны по показателям рыночной доли и уровню дистрибуции (избегайте объединения в группы с доминирующими на рынке компаниями);
- конкуренты имеют хорошие позиции на рынке (избегайте объединения в группы с фирмами, которые «закрыли на замок» свои позиции, или, по крайней мере, попытайтесь нейтрализовать их, используя неожиданные ходы или нетрадиционные варианты решения проблем).

Например, сюжет из области страхования жизни, описанный в главе 3, показал, что стратегии конкурентов были сконцентрированы вокруг трех метафор. Первая из них – метафора силы – использовала образы «скалы» (*Prudential*), «замка» (*Fortis*) и «пирамиды» (*Transamerica*). Второй образ связывался «с планами на будущее» и использовался *Fireman's Fund* и другими компаниями. Третья метафора, основанная на теме «Мы рады заботиться о вас», применялся *Allstate* (метафора «Золотые руки» – *Good Hands*), *State Farm* (метафора «Хорошие соседи» – *Good Neighbors*). Третья метафора использовалась самой малочисленной группой фирм, но все они были сильны и имели хорошую репутацию.

Изменения в имидже конкурентов

При разработке стратегического плана развития бренда важно изучить не только существующий имидж марок конкурентов, но также и те изменения, которые он претерпел в прошлом и его возможные будущие метаморфозы. Исследования причин таких изменений могут дать полезную информацию о ближайших конкурентах. Например, позиционирование марки *BMW* постоянно использовало тему «Непревзойденный в эксплуатации автомобиль», «Технически совершенный автомобиль высшего класса». В 1990 г. реализация этой концепции столкнулась с трудностями, потому что в 1980-х годах стиль жизни «яппи» (*yuppie* – young urban professional, по другой версии – young upwardly mobile professional person – отчасти ироническое название для молодых людей, стремящихся к карьерному росту – *Прим. ред.*), на который ориентировалась компания, стал терять популярность. В результате *BMW* выпустила менее дорогие модели и изменила позиционирование путем «деяппизации» своих моделей – акцент переместился на надежность и безопасность.

Сильные и слабые стороны конкурентов

Конкурентная политика формируется также с учетом их сильных и слабых сторон. Выступать против сильной стороны конкурента рискованно. Для этого необходимо, чтобы сам бренд, его идентичность, позиция и реализация были неповторимы. Вероятность недопущения ошибки мала. Поэтому легче атаковать те позиции конкурента, которые не столь надежно защищены.

Например, *Atco* ассоциируется с фирмой, продающей дешевый бензин, не принимающей кредитные карты и ориентированной на восприимчивый к ценам сегмент. Все элементы организации *Atco*, включая человеческие ресурсы, коммуникационные программы и корпоративную культуру, ориентированы на предложение продукции по низкой стоимости на основе неочищенной нефти Аляски. Отсюда – уязвимое место – «скромный» внешний вид бензоколонок и невысокое качество обслуживания на автозаправках. Конкурент, сумевший привлечь внимание клиентов *Atco* к этим недостаткам, имеет возможность переклочить их на свою марку.

Соусы к салатам *Hidden Valley Ranch*

История создания соуса к салатам *Hidden Valley Ranch* связана с именем щеголеватого повара на ранчо, чьи соусы имели такой успех у покупателей, что он вынужден был укладывать приправы в упаковки, чтобы люди могли их добавлять к свежей пахте и наслаждаться соусом у себя дома. Этот упакованный соус под названием *Hidden Valley Ranch* стал региональным брендом и затем был куплен компанией *Clorox* приблизительно за \$1 млн. *Clorox* со временем сделал его национальным брендом, а затем создал его бутылочный вариант, который сейчас насчитывает приблизительно 18 разновидностей.

Идентичность бренда *Hidden Valley Ranch* основывается на его историческом наследии — оригинальная крестьянская заправка к салатам из свежих, натуральных компонентов, произведенных в особом месте. Как показано на рис. 6-3, телевизионная реклама и логотип изображают утопающую в зелени, «скрытую от людских глаз» долину и ферму. Ингредиенты и ассоциации с уникальным расположением обеспечивают как функциональные выгоды, так и символическое удовлетворение от встречи с чем-то необычным. Соусы *Hidden Valley Ranch* воспринимаются потребителями как изготовленные в определенном месте — в «укромной» долине. В этом смысле соусы *Kraft* воспринимаются как изготовленные фабричным способом. Капитал бренда *Hidden Valley Ranch* позволяет компании *Clorox* назначать ценовую премию, несмотря на то, что по рыночной доле она занимает второе место, уступая фирме *Kraft*.

Анализ бренда

Важным вкладом в разработку марочной идентичности является скрупулезный анализ как самого бренда, так и организации, его выпускающей. Исследование включает следующие области:

- существующий имидж бренда;
- историческое наследие бренда;
- сильные и слабые стороны бренда, с которыми ассоциируется марочное название;
- «душу» бренда и организации;
- связи с другими брендами.

В каждом отдельном случае бренд можно рассматривать с позиций товара, организации, человека и символа.

Существующий имидж бренда

Анализ имиджа бренда на текущий момент предполагает обращение к респондентам со следующими вопросами: Как воспринимается бренд фирмы? Какие ассоциации связаны с брендом? Насколько он отличается

от брендов конкурентов? Как изменялся имидж бренда со временем? Разрабатываются ли варианты имиджа для каждого сегмента? Какие выгоды получают клиенты (по их ощущениям)? Имеет ли бренд индивидуальность? Что она собой представляет? Какие неосознаваемые свойства/выгоды предлагает бренд? Рассматривается ли бренд как организация? Если «да», то что под этим подразумевается? С каким визуальным образом ассоциируется бренд? В главе 6 книги «Управление капиталом бренда» раскрываются подходы к ответам на поставленные вопросы.

Для оценки имиджа бренда полезно убедиться в том, что его изучение и анализ касаются не только товарных характеристик, но затрагивают и другие атрибуты, например, поводы для использования, образ пользователя, ассоциации с организацией, индивидуальность, взаимоотношения «бренд-клиент», эмоциональные выгоды и выгоды от удовлетворения потребности в самовыражении. Частая ошибка состоит в том, что очень много внимания акцентируется на характеристиках товара и функциональных выгодах.

Историческое наследие бренда

Помимо представлений о восприятии бренда потребителями, полезно знать его историческое наследие. Кто был создателем бренда? Как появился бренд? Каким был его первоначальный имидж? Знания о том, что изначально представлял собой бренд, часто приводят к осознанию того, что следует включать в идентичность.

Анализ исторического наследия бренда может также создать стратегическое понимание того, как вернуть ему генетически возникший образ. Некоторые бренды испытывали трудности, потеряв исторически унаследованный образ, и возвращение к прежнему образу может помочь восстановлению силы бренда. *Palmolive*, например, обнаружил, что его исторически унаследованный образ, ассоциируемый с пальмами, оливковым маслом и таинством пустыни, по-прежнему живет на рынке и способен омолодить «дрейфующий» бренд.

Сильные / слабые стороны

Чтобы быть устойчивой, идентичность бренда должна опираться на сильные стороны организации. Иногда эти сильные стороны необходимо развивать. Этот процесс начинается с определения настоящих сильных и слабых сторон товара, услуги и организации, которая их предлагает:

Проектът е финансиран от Фондацията на Кларксън и Юнг & Рубинсман Сан Франсиско

Company Clorox
Agency Young & Rubicam/SF

**Hidden
Valley
E-Ranch.**

Title "Special Ingredient" 30
Comm. No. CXHV 0123
Date May 25 1990



(MUSIC UP AND UNDER)



SALLY KELLERMAN (VO) Spend
a little time in Hidden Valley



and you'll discover that you
can't rush



the growing season



you can't cheat on freshness



and there's just no substitute



for Hidden Valley Ranch



the dressing that brings your salad



that valley fresh taste



Hidden Valley Ranch



it's the Original

в чем мы преуспеваем, а в чем испытываем трудности? Необходимо провести грань между тем, какую идентичность бренда хотелось бы видеть, и тем, чего организация может достичь с ее наличными ресурсами, возможностями и приоритетами. Не следует стремиться развивать идентичность бренда, не имеющую возможности быть поддержанной на рынке.

«Душа» бренда

Что такое «душа» бренда или организации? Каковы его устремления? Каково видение бренда? Наиболее сильные бренды имеют «душу» (основополагающие ценности), которые определяют характер и смысл бизнеса. Анализ базисных ценностей бренда может быть трудным, но полезным.

Связи с другими брендами

Решение о позиционировании бренда не может приниматься в полной изоляции. Подобно тому, как игра баскетболиста определяется его ролью, бренд также играет определенные роли и работает в связке с другими брендами. Таким образом, идентичность необходимо оценивать по отношению к этим распределенным ролям.

В главе 8 исследуются некоторые взаимосвязи между брендами. Целью бренд-менеджера является создание системы брендов, позволяющей добиться эффекта синергии и четкости в распределении их ролей. Понимание исполняемых ролей является частью стратегического анализа брендов.

Этапы стратегического анализа брендов

Стратегический анализ брендов может последовательно разделяться на несколько этапов. На первом этапе анализа бренда используется существующая внутренняя информация: исследования потребителей за прошлые годы, сведения о рынке и продажах бренда, позиционировании бренда во времени и данные о выявленных стратегиях конкурентов по поддержанию идентичности бренда. На этой стадии специалисты организации, располагающие знаниями о бренде и его потенциальном рынке, должны скрупулезно осуществлять стратегический анализ бренда с учетом уже имеющейся информации. Результатом должно стать выявление вариантов идентичности, а также возможных направлений позиционирования и использования бренда.

Идентичность бренда: перспективы для работников

Существует символическая связь между ценностями организации и идентичностью бренда. Идентичность должна отражать ценности. Но если идентичность воспроизводит целостную концепцию, которую принимают работники, то она также мобилизует и направляет организацию. Таким образом, сильная идентичность бренда может помочь в формировании ценностей организации.

Каждая организация должна иметь идентичность, о которой знают и заботятся работники, розничные торговцы и поставщики. Следующие две группы вопросов объединены в тест, который может быть использован как часть стратегического анализа бренда [7].

• Знают ли работники, для чего предназначен бренд? Что они думают об идентичности бренда? Имеется ли ясное, разделяемое всеми видение концепции или существует неопределенность в отношении предназначения бренда?

• Испытывают ли работники интерес к бренду и эмоциональную связь с идентичностью бренда? Действительно ли они любят бренд?

Ответы, как правило, оказываются очень поучительными. Фирмы с сильными, четко определенными идентичностями почти всегда быстро получают позитивную реакцию: их работники знают, что представляет собой бренд, и испытывают к нему интерес. Когда работники не имеют даже представления об идентичности, необходимо улучшать работу в данной области.

На втором этапе анализа информация может быть собрана путем использования различных источников и методов, включая первичное поисковое исследование клиентов. Цель — заполнить пробелы в информации и проанализировать варианты выбора бренд-стратегий.

На третьем этапе анализа определяются целевая марочная идентичность, предложение ценности, взаимоотношения «бренд—клиент» и позиция бренда. На этой стадии анализа может быть полезно проведение дополнительных исследований клиентов для тестирования и обработки данных. С помощью этих исследований можно изучать как тактику применения, так и варианты выбора бренд-стратегий.

Сила идентичности и позиции бренда

Хорошо представленные и удачно примененные идентичность и позиция бренда могут быть ценным активом фирмы, представляя собой источник устойчивого конкурентного преимущества и средство управления брендом. В следующих разделах более подробно говорится о том, какой конкретный вклад в достижение этих преимуществ могут внести идентичность и позиция бренда (рис. 6-4).



Рис. 6-4. Как идентичность бренда и его позиция создают ценность

Указание направлений и усиление бренд-стратегии

Роль идентичности бренда и его позиции не только в упорядочении информации. С их помощью менеджер может также применить комплексный подход в выборе бренд-стратегий. Менеджер, хорошо знающий идентичность и позицию, может быстро и продуктивно выбрать те мероприятия, которые подходят для конкретного случая. Он также уверен, что рекламный отдел компании и фирмы, занимающиеся маркетинговыми коммуникациями, аналогичным образом знакомы с идентичностью бренда.

Как отмечалось в главе 1, процесс создания и управления брендами может быть отчасти затруднен тем, что в него вовлечены различные организации. Решения относительно продвижения, упаковки, рекламы, мероприятий директ-маркетинга, спонсорства специальных событий, выставок в магазине, управления каналами распределения и взаимоотношений с клиентами часто принимаются различными людьми. Без четко определенной, сильной идентичности и позиции бренда довольно трудно согласовывать все эти различные функции.

Идентичность бренда и его позиция также могут помочь менеджерам разработать новые и адаптированные к ситуациям маркетинговые бренд-стратегии. Например, при создании модели *Mazda Miata* разработчики

стремились воплотить в ней идеитичность спортивных автомобилей 1960-х гг. Эта идеитичность обеспечила бренду *Miata* четко определенную и хорошо различимую базу для разработки возможных маркетинговых стратегий и сценариев путем «мозгового штурма». Так, ассоциации с эксплуатационными характеристиками автомобиля предпочтительно связывать с передовой технологией и безопасностью. Публикуемая реклама в журналах для автомобилистов и журналах моды была бы более уместной, чем реклама в информационных журналах и журналах для деловых людей. В стратегическом плане образ автогонщика в качестве рекламного персонажа подходил бы больше, чем образ «отца семейства» или юного спортивного героя.

Обеспечение возможностей расширения бренда

Некоторые марочные идеитичности ограничивают возможности расширения бренда. Тем не менее обогащение идеитичности бренда связанными с ним ассоциациями может создать основу для расширения его границ. Например, если бы марочное имя *Keebler's* ассоциировалось только с шоколадным печеньем или с печеньем вообще, то возможности для расширения бренда были бы ограничены. Однако идеитичность *Keebler's*, связанная с образом эльфа (сочетающая в себе ощущения домашней кулинарии с неким радостным волшебством) раздвигает границы бренда на другие виды выпечки и, возможно, на другие виды пищи, где волшебство и радость домашней кулинарии воспринимаются как дополнительное благо.

Облегчение запоминания бренда

Сильную, четко определенную идеитичность/позицию бренда легче запомнить. Интересное легче запоминается, чем скучное, как в лодях, так и в марочной продукции. Бренды, у которых нет своего лица, не будут запоминаться.

Также объект, имеющий внятный детализированный образ, легче вспомнить. Сознание определяется психологами как набор узелков, объединенных в сеть. Воздействуя на любой из узелков, можно вызвать из памяти человека целостный образ объекта. Так, *McDonald's* можно вспомнить с помощью любой связанной с ним ассоциации, такой, к примеру, как Биг Мак или Рональд Мак-Дональд. Из-за того, что таких ассоциаций очень много и они неразрывно связаны, очень вероятно, что *McDonald's* запомнится быстрее других марок — последние имеют меньше связанных «узловых» ассоциаций.

И, наконец, мы знаем, что потребители запоминают продукт лучше, когда он имеет сильный символ. Символ будет играть более значительную роль, когда он лично значим и ассоциируется с визуальным образом. В сущности, символ становится легко доступным «узлом» в сложном устройстве памяти человека.

Обеспечение миссии организации

Воздействие сильной идентичности/позиции бренда на саму организацию часто игнорируется. Когда марочная идентичность и позиция ясно различимы, это помогает работникам — от представителей сервисных служб до разработчиков нового продукта — сверять свои действия с определяющей стратегией. Так, *Ford*, заявляя, что «работа над качеством является первостепенной задачей», отразил основную ценность организации, которая сообщалась как внутри компании, так и за ее пределами.

В сущности, идентичность и позиция бренда обуславливают план будущих действий компании. Если у компании создана идентичность, ассоциируемая с качеством обслуживания, то работники убеждаются, что обслуживание приоритетно как внутри организации, так и за ее пределами. В результате им становится понятно, на что следует обратить в своей работе преимущественное внимание. Но главным, по-видимому, является то, что работники чувствуют лежащие на них обязательства.

Конечно, марочная идентичность *Saturn* помогла компании донести то, что она вкладывала в это понятие. Работники компании *Saturn* знали, какова была идентичность бренда и были заинтересованы в ее воплощении в жизнь. Если же идентичность не вдохновляет, не имеет отчетливого образа, плохо преподносится средствами информации, то работники, как правило, меньше целеустремленны и мотивированы.

Сильная идентичность/позиция бренда могут также создать чувство гордости и предопределить цель, мотивирующую работников (даже снабженцев и участников каналов распределения), которая не связана прямым образом с получением краткосрочных финансовых результатов. Концепция *Атосо*, основанная на чистоте бензина и наглядно воплощенная в рекламных объявлениях, помогает менеджерам, занимающимся вопросами очистки, стать ярыми защитниками процесса очистки и чистоты продукта.

Модель планирования идентичности бренда, разработанная в главе 3 и отображенная на рис. 3-3, предполагает, что идентичность может способствовать предложению ценности, созданию доверия к другим брендам и основы для взаимоотношений с клиентом. При выполнении одной или нескольких этих функций, идентичность и позиция бренда могут обеспечить конкурентное преимущество.

Кроме того, богатство идентичности бренда — сложная сеть ее значений — может дифференцировать бренд от конкурентов и создать условия, при которых скопировать его будет сложно. Представьте себе, например, что новичок на рынке мороженого надеялся привлечь некоторую часть постоянных покупателей Ben & Jerry's, стремясь непосредственно скопировать этот марочный товар. Задача состоит не только в том, чтобы скопировать продукт, но и воссоздать совокупность ассоциаций, включая концепцию филантропии Ben & Jerry's, мастерство Новой Англии, игривую непочтительность и высокое качество. Таким образом, осуществить эту задачу практически невозможно.

Изменение идентичности, позиции и воплощения бренда

Очевидно, что центральным звеном в вопросах разработки идентичности, позиции и реализации бренда являются знания о том, когда следует произвести назревшие изменения. На самом деле, бренд разрабатывается «с нуля» лишь однажды. Затем чаще всего идентичность, позиция и реализация совершенствуются в контексте существующего представления о бренде как определенной целостности. В следующей главе исследуются проблемы развития бренда во времени.

Вопросы для обсуждения

1. Что дает исследование клиентов, конкурентов и непосредственно самой организации? Какие тенденции в поведении клиентов, мотивации и неудовлетворенные потребности значимы? Определите небольшое число показателей, которые в сжатом виде отражали бы мотивации клиентов. Также определите небольшое число показателей, которые концентрированно отражали бы образ/идентичность конкурента. Если показатели для клиента и конкурента различны, то объясните почему. Имеются ли другие показатели, не представленные сейчас, которые могли бы быть положены в основу эффективной идентичности/позиции бренда?

2. Что представляет собой стержневая идентичность бренда? Каковы рычаги управления идентичностью бренда? Чем идентичность отличается от имиджа бренда? Какие различия между ними порождают проблемы и трудности? Могут ли они изменяться и следует ли их изменять? Какие элементы идентичности будут непосредственно касаться клиентов? Дифференцируйте ваш бренд от марок конкурентов.

3. Каковы альтернативы в позиционировании бренда? Оцените их с помощью следующих вопросов. Позиция бренда:

- Обращена ли она к клиенту? Будет ли она долговечной?
- Позволяет ли она дифференцировать бренд от конкурентов? Представляет ли она что-либо лучшее или что-то отличное от позиций конкурентов? В чем ее преимущества?
- Отражает ли идентичность бренда? Служит ли средством управления ею?
- Представляет ли стратегию, которую можно осуществить?
- Представляет ли ясную перспективу? Могут ли люди за пределами организации четко определить идентичность бренда?
- Стимулирует ли блестящую (или по крайней мере эффективную) реализацию программы?

Примечания

1. Feldwick P. *BMP Works*. — Henley-on-Thames: NTC Publications Limited, 1992.
2. Slywotzky A., Shapiro B. Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mind-Set // *Harvard Business Review*. 1993. September-October. P. 97-107.
3. Для ознакомления с концепциями стратегий и вспомогательными методами анализа см.: Aaker D. *Developing Business Strategies*. 4th edition. — New York: John Wiley, 1995.
4. «Оживление старого имиджа бренда часто более действенно и менее рискованно, чем внедрение нового товара» (слова из выступления Келтона Лоу (Kelton Low) на Marketing Forum в Чикаго в 1993 г).
5. Deveny K. For Coffee's Big Three, A Gourmet-Brew Boom Proves Embarrassing Bust // *Wall Street Journal*. 1993. November 4. P. B1.
6. Caminti S. A Star is Born // *Fortune*. 1993. Autumn-Winter. P. 45-47.
7. См.: Upshaw L. *Building Brand Identity*. — New York: John Wiley & Sons, 1995.

В решетных и неколебим, подобно
Звезде Полярной: в постоянстве ей
Нет равной среди звезд в небесной тверди.
Все небо в искрах их неисчислимых;
Пылают все они, и все свидетельствуют,
Но лишь одна из всех их неподвижна.

Вильям Шекспир

Вот уже более полувека Jell-O предстает перед своим потребителем с неизменно
честным лицом. Именно ассоциации с семьей, домом, детством,
вызываемые Jell-O, делают этот товар гораздо более заметным на полках.

Майкл Майлз (Michael Miles), компания Philip Morris

История бренда General Electric

В 1876 г. Томас Эдисон основал коммерческую исследовательскую лабораторию, которая впоследствии переросла в компанию *General Electric*. Он с самого начала знал о том, что эта лаборатория будет генерировать многочисленные изобретения, которые окажут влияние на общество и обеспечат фундамент для создания крупной корпорации. Мысль изобретателей была ключом. Задача была поставлена четко: одно небольшое изобретение каждые 12 дней и одно крупное — каждые полгода. Создатель электрической лампочки и граммофона Эдисон считал эту лабораторию самым значительным из своих изобретений.

Одной из ранних идей Эдисона было создание некоей общей системы, которая поставляла бы электричество в дома, на фермы, фабрики. Он понимал, что сама по себе лампочка, без развития систем производства и распределения электроэнергии, не будет «работать». Среди его новшеств были турбинные электростанции, материально-техническая база и инфраструктура распределения электроэнергии. Эта система в целом и ее отдельные части получили общее название, ставшее торговой маркой, — *General Electric*.

В 1896 г. были созданы всем известные логотип и аббревиатура *GE*. С первых дней компания ориентировалась на персональные отношения с потребителем. В первых рекламных текстах аббревиатура *GE* была пророчески названа «инициалами друга», и уже тогда появился девиз-обещание — обеспечить «лучшую жизнь через электричество».

Немой рекламный ролик 1916 г. показывал людей, пользовавшихся дома электрическими швейными машинами, электроплитами, кофеварками и тостерами. Перенесемся в 1955 г. и посмотрим киноролик с Рональдом и Нэнси Рейган, ведущими «электрический образ жизни» в окружении современных для них бытовых приборов. Бытовые электротовары фирмы *GE* делали жизнь более легкой и приятной, а также давали возможность самоутвердиться тем, кто считал их символом экономического преуспевания. Такая позиция бренда продержалась более 40 лет. На рис. 7-1 представлен образец одной из первых рекламных листовок.

В 1960-е гг. *General Electric* диверсифицировала свою деятельность. Она использовала опыт, накопленный в турбостроении, для разработки и производства реактивных двигателей. Кроме того, сильно разрослись

First aid in entertaining



FIRST aid in entertaining, nowadays. It is a General Electric Refrigerator. If you have one, you can make those delicious, different salads and appetizers and desserts. You can make them at your leisure—the same evening, or the day before, or whenever you wish. There's plenty of room to store them. There's the scientific stuff to keep them fresh.

You will like the simplicity of the General Electric Refrigerator. It never needs oiling. It has a clean pipe of a half inch in diameter. All its machinery is enclosed

in the hermetically sealed casing to protect the top of the cabinet. And there is a remarkably large shell area because the cooling chamber is so compact. All the controls are up on top, so the floor worker can reach easily to clean it.

General Electric's mechanical engineers and chemists worked for a long time to develop this important part of the

General Refrigerator—in making it compact, portable and economical to run.

Always at a prompt service service to more than five thousand homes. Ask these users about the General Electric Refrigerator. They will tell you. There is a wide range of models and prices. Write or study for literature which is completely descriptive.

GENERAL ELECTRIC Refrigerator

ELECTRIC REFRIGERATION DEPARTMENT OF GENERAL ELECTRIC COMPANY MAPLE BUILDING - CLEVELAND, OHIO

Рис. 7-1. Один из первых рекламных плакатов компании GE Hall of History Foundation, Schenectady, New York

подразделения компании, занятым в сфере финансовых услуг (они были созданы еще в годы Депрессии для финансирования производства электротолкаров). Технология лампового производства привела к появлению такой продукции, как СТ-сканеры, выпуск которых послужил основой для создания отрасли электронного медицинского оборудования. Знания, приобретенные при разработках новых изоляционных материалов для силовых кабелей, положили начало производству пластмассовых и изоляционных материалов. В результате стала широкой дифференциация представления о GE как о компании, ориентированной на электричество, стало неполным.

Определить новую идентичность помогла простая смена рекламного девиза — теперь это был слоган «Через технику — к лучшей жизни!» (не только через электричество). Новый слоган обеспечил *General Electric* естественную эволюцию в современность, совместимую с наследием компании. Однако исследования показали, что название *General Electric* ассоциируется у потребителя в основном с электричеством и считается сравнительно старомодным и узким. Поэтому было принято решение резко ослабить акцент на названии *General Electric* и перейти к использованию аббревиатуры GE. Новое сокращенное марочное название GE, выполненное печатными буквами, воспринималось как современное, высокотехнологичное и масштабное.

Но одно лишь марочное имя еще не обеспечивало прочной связи с замечательным прошлым компании. Решением стал вариант классического «лампочного» логотипа — вензель GE внутри лампочки. Новый символ, представлявший и эволюцию, и связь с надежным и заслуживающим доверия наследием *General Electric*, был гораздо лучшим решением, чем смена имени и необходимость начинать все заново.

В 1970-х гг. две новые темы — «Прогресс для людей» и «Прогресс — наша главная продукция» — подчеркивали скорее идею прогресса, чем техники. Термин «прогресс» представляет более агрессивную и современную позицию, а также указывает на более значительный вклад в дело улучшения жизни. Основная идея по-прежнему заключалась в том, что люди будут пользоваться плодами высоких технологий GE. Стратегия фирмы, таким образом, по-прежнему была ориентирована исключительно на потребителя.

Растущее разнообразие подразделений GE подняло проблему, основную для брендинга вообще: до какой степени марочное имя GE может выполнять роль побуждающего бренда, т. е. определять идентичность бренда

и мотивировать покупателя приобрести марочный товар? Одним из возможных решений могло бы быть следующее: позволить каждому отдельному подразделению разработать собственный бренд, а название GE известности до статуса поддерживающего бренда (подобно роли, в которой выступают *Hewlett-Packard* и *Ford* по отношению к *HP LaserJet* и *Ford Taurus*). Однако компания пришла к заключению, что разработка отдельных брендов потребует ресурсов, будет трудной и дорогостоящей. Поэтому было принято совершенно иное решение – сделать корпоративный бренд GE побуждающим брендом. Узнаваемое название бренда GE будут носить многочисленные предприятия, причем в каждом случае оно будет снабжено простой и неизменяемой подписью:

GE Aerospace

GE Information Systems

GE Medical Systems

GE Capital Services

GE Transportation Systems

GE Electrical Distribution Control

GE Lighting

GE Appliances

GE Motors

GE Plastics

GE Industrial & Power Systems

Неожиданно в конце 1970-х гг. исследование имиджа выявило еще одну проблему. Респондентам показывали фотографии различных людей и просили выбрать тех, кто, по их мнению, наилучшим образом представляет бренд GE. Образом человека, чаще всего ассоциировавшегося с GE, вопреки ожиданиям, оказался тип «мужчины в строительной каске». Фирма, производившая товары бытового назначения и медицинскую технику, предпочла бы увидеть нечто другое. Так, в 1979 г. GE начала новую рекламную кампанию под девизом «GE – мы вносим в жизнь хорошее». В этой кампании, продолжающейся и сейчас, задействованы эмоциональные видеоролики, в которых главное внимание сфокусировано не столько на продукции GE, сколько на ее пользователях. Сохранив верность традиции обеспечивать «лучшую жизнь», авторы роликов сделали их современными, а среди персонажей появились женщины. Новое исследование подтвердило, что такой подход изменил имидж компании: GE воспринималась уже как гораздо более современная компания, хотя доминировал по-прежнему образ мужчины.

Своим успехом GE обязана тому, что все эти годы она следовала четырем принципам.

1. Практически на всей ее продукции стоит одно корпоративное торговое имя. Этот корпоративный бренд явился связующим звеном между покупателем и отдельными брендами.

2. Стержневым идентифицирующим признаком стала единая идея «К лучшей жизни через электричество (технику)», обеспечившая базу для долговременной связи с потребителем.
3. Акцент всегда делался больше на выгодах, получаемых потребителем, чем на достоинствах товара. Именно потребителю живется лучше, если в жизни он пользуется хорошими вещами.
4. Идентичность GE эволюционировала, не теряя при этом связи с историческим наследием. Ключевую роль в эволюционном процессе сыграли позиционирование и реализация идентичности бренда (в особенности – в символе и девизе компании).

История бренда Smirnoff

История водки, название которой в русском языке является уменьшительным от слова «вода», уходит своими корнями в XII в. Компания *Pierre A. Smirnoff* стала ведущей водочной компанией в XIX в., так как, используя угольную фильтрацию, производила добротную продукцию и разливала ее в ярко оформленные бутылки. В 1886 г. компания была удостоена звания «поставщика Двора Его Императорского Величества», что обеспечило марочной продукции престиж и рыночный успех. После революционных потрясений 1917 г., несмотря на старания Владимира Смирнова, одного из сыновей основателя фирмы, бренд не сумел завоевать рынки в Польше и Франции. В конце концов он продал дело компании *Heublein*, которая впоследствии успешно продвигала бренд во всем мире.

Водка *Smirnoff*, как и вообще водка, с трудом держалась на американском рынке, пока в 1930-х годах один оптовик из Южной Каролины не начал предлагать ее как альтернативу виски «без вкуса и запаха». Началось восхождение водки в США. Этому способствовала популярность водочных коктейлей *Bloody Mary* (с томатным соком), *Screwdriver* (с апельсиновым соком), *Bullshot* (с бульоном), *Black Russian* (с ликером *Kahlua* и сливками), *Moscow Mule* (с имбирным пивом), *Gimlet* (с лимонным соком), и, наконец, *Vodka Martini* (с вермутом). Последний коктейль стал особенно популярным благодаря телесериалу о похождениях Джеймса Бонда.

Хотя бренд *Smirnoff* достиг лидерства по продажам в США и удерживал его, его доля в категории «водка» снизилась с 22% (1974 г.) до 17% (1993 г.). Хуже того, в этот период падало общее потребление водки, правда, не такими темпами, как общее потребление алкоголя. К тому же с середины

1960-х водка *Absolut* отгрязила себе 7,5% рынка водки и достигла лидерства по таким важным показателям, как вкус, качество и популярность. Уровень спонтанной вспоминаемости бренда *Absolut* среди потребителей водки достиг 50%; он продавался с внушительным ценовым отрывом от брендов-конкурентов. «*Столличная*» (известная как *Stoli*), еще один бренд водки из категории дорогостоящих, захватывала 3,3% рынка.

Реклама всегда была ключевым фактором на рынке водки. Особенно важную роль она сыграла в утверждении *Smirnoff* как ведущего в США водочного бренда. Реклама *Smirnoff* была, однако, лишена последовательности. С 1953 по 1994 гг. было проведено 14 рекламных кампаний (10 из них — с 1978 г.), различных по тематике и имиджевому ряду. За это время появилось по меньшей мере 5 рекламных персонажей бренда. Некоторые из этих перемен отражали изменения в стратегии позиционирования, но по большей части они представляли изменившиеся идентичность или позиции бренда.

Бренд *Smirnoff* является собой крайний случай частой смены позиций или идентичности. В связи с этим поднимается множество спорных вопросов, на которых мы остановимся далее.

- Каковы разумные основания для такой смены?
- При каких условиях эта смена должна происходить?
- Как создать вневременную, эффективную стратегию позиционирования?
- Как можно ее распознать?

На рис. 7-2 даны примеры четырех рекламных кампаний *Smirnoff*, включая последнюю, и полная хронология рекламных кампаний начиная с 1953 г.

Для изменения направления каждой рекламной кампании у *Smirnoff* были разумные основания. Рекламная кампания под лозунгом «Самовыражение», например, была реакцией на культурные перемены, происходившие в эпоху Вьетнама и Вудстока. Кампания под девизом «Ужин» отрабатывала возможность расширения сферы потребления водки. Тема «Цена/качество» была прямым ответом на падение спроса, а «Царствующая водка» — попыткой защитить главенствующие позиции в верхнем ценовом сегменте рынка, которым стал угрожать *Absolut*. Кампания «Дом там, где ты его найдешь» была адресована любителям домашнего досуга — в последнее время очень важному новому сегменту потребительского рынка. Кампания «Истинное наслаждение» была призвана «подрезать» *Absolut* — главного конкурента с сильным визуальным имиджем.

Рис. 7-2. *Smirnoff* сквозь годы
Опубликовано с разрешения *Heublein, Inc*

Вопрос, однако, состоит в том, компенсировала ли новизна этих кампаний отказ от преимуществ, которые дает постоянство. Кумулятивный эффект от настойчивой последовательной рекламной стратегии усилил бы ее полезность и действенность. Из-за бесконечных изменений не всегда было ясно, что же именно отстаивает *Smirnoff*. Идентичность *Smirnoff* смазывалась — нечетки были индивидуальность бренда, визуальный имидж, предлагаемая ценность и база, на которой строятся взаимоотношения между брендом и клиентом.

Но даже если признать, что последовательная кампания была бы более эффективной, остается вопрос — какой именно? Какой темы следовало придерживаться фирме: «Стиль *Smirnoff*» или «Дом там, где ты его найдешь»? Или требовалось провести настойчивую, с акцентом на товар кампанию типа «Царствующая водка»? Какая из них способна принести наибольший успех? Ответ неочевиден. Исследование, конечно, не помешало бы, но вряд ли и оно дало бы определенный ответ.

Весьма вероятно, что последняя рекламная кампания *Smirnoff* принесет успех и продлится долго. К тому же она была разработана для



Рис. 7-2. *Smirnoff* сквозь годы (продолжение)
Опубликовано с разрешения Heublein, Inc.

продвижения по всему миру. В каждой стране рекламисты могут создавать собственные сценарии, оставаясь при этом в рамках базовой концепции позиционирования и реализации. Это серьезное достижение *Smirnoff*.

Smirnoff – не единственный бренд, в течение долгого времени переживавший частые и драматические перемены. Например, *Datsun* не только превратился в 1982 г в *Nissan*, но и внес множество изменений в свои модели как до, так и после смены торгового имени. Еще лучшей иллюстрацией является компания *Burger King*, которая с 1975 по 1994 гг провела 17 различных рекламных кампаний, сменив 5 рекламных агентств. Первые кампании шли от слогана «Будь по-вашему» (подчеркивалась возможность делать гамбургеры «под заказчика») до рекламы жарки на открытом огне. Для того, чтобы повысить интерес к бренду и осведомленность о нем, в 1986 г. была запущена наделавшая много шума своей неоднозначностью рекламная кампания «Ищите траву!». Вместо ожидаемого роста последовало сокращение рыночной доли *Burger King*. Шесть последующих рекламных кампаний, включая *BK Tee Vee* (подражание *MTV*) с душераздирающим воплем подростка «Мне здесь нравится!», уже не смогли остановить падения.

1946–1953 гг. *Дух захватывает!* Первый слоган «От нас дух захватывает!» позиционировал *Smirnoff* как «сухой» тоаир — первый признак качества в коктейлях водки-мартини. Слоган имел и подтекст — потребитель водки старается избежать запаха перегара. На рекламе 40-х годов слоган размещался над бокалом мартини, а в 50-х изображалась пустыня с песком, верблюдами и измученными жаждой людьми. Слогану суждено было выдержать восемь кампаний и продержаться более 30 лет — до 1983 г.

1954–1963 гг. *Искушенные, остроумные люди.* В основу первой персонализированной кампании *Smirnoff* были положены фотографии искушенных, изысканных, зачастую известных людей (например, комических актеров Граучо Маркса и Фила Силверса). Содержание рекламы было свежим, умным, забавным. Так, на плакате были изображены шесть знаменитостей — во главе с Вуди Алленом — верхом на деревянной лошадке на вечеринке с *Moscow Mule*.

1964–1965 гг. *Разнообразие напитков.* Чтобы пробудить интерес и расширить круг потребления, компания представила новые напитки. На одном плакате изображался человек с бутылкой *Smirnoff* и множеством напитков для создания коктейлей, спрашивающий, не придумал ли читатель в последнее время новый *Smirnoff*-коктейль.

1965–1975 гг. *Самовыражение.* В конце 60-х годов — в эпоху Вьетнама и Вудстока — значительная часть молодежи была одержима желанием вырваться из-под гнета общества. *Smirnoff* отреагировал расширением темы «Разнообразие напитков» до рекламы стиля жизни с акцентом на самовыражении, со сценами из жизни отдыхающих молодых пар.

1976–1978 гг. *Ужин.* Контекст употребления изменился — *Smirnoff* и еда. На рекламе изображалась водка *Smirnoff* в парижском кафе, на пикнике, в шикарном ресторане (вино стоит нетронутым, а *Smirnoff* льется рекой).

1978–1979 гг. *Фотографичная еда.* *Smirnoff* на фоне поразительных по качеству плакатных фотографий еды. На одной из них бокал *Smirnoff* стоит на горке, сложенной из сыра.

1979 г. *Стиль Smirnoff.* Недолгая, но незабываемая рекламная кампания со слоганом «Стиль *Smirnoff*» изображала пары на необыкновенном отдыхе: во время медового месяца на старом паруснике, за приготовлением барбекю на снегу, за распитием коктейлей во время сплава по реке на надувных лодках.

1980 г. *Стиль Smirnoff – путь вверх*. Реклама продолжает изображать спонтанное и необычное поведение, но теперь пары более изысканны и принадлежат к гораздо более высоким слоям общества.

1981–1983 гг. *Цена/качество*. Этой кампанией Smirnoff ответил на спад потребления в 1981 г., в результате которого потребитель стал более ориентироваться на цену приобретаемого товара. Обычно плакат изображал кого-нибудь из знаменитых людей (например, бродвейского продюсера Дэвида Меррика) высказывающимся о качестве и цене товара с неизменной рекламной строкой: «Есть водка, а есть Smirnoff».

1984–1987 гг. *Smirnoff – друзья достойны его*. Посыл в этой кампании – следует покупать дорогие марки, чтобы с гордостью подавать их друзьям и гостям. Изображалась радость встречи друзей в теплой обстановке гостиной. Наконец исчез слоган «Дух захватывает!».

1988–1990 гг. *Царствующая водка*. Реагируя на успех *Absolut* и других марок, позиционированных в верхнем ценовом сегменте рынка, эта реклама подчеркивала историческую преемственность бренда и подлинность водки Smirnoff. Строки «Водка, царствующая более века» располагались позади изображения наполненного коктейльного бокала.

1989–1991 гг. *Современная кампания*. Попытка пробудить интерес к бренду у молодого поколения. Четкие, остроумные фото и красная этикетка Smirnoff.

1991–1993 гг. *Дом там, где ты его найдешь*. Считается, что в 90-х годах в людях проснулось стремление наслаждаться теплом и защищенностью домашнего очага. На это кампания откликнулась уютными сценами семьи, друзей, влюбленных, подобно тем, какие могли бы использовать *Kodak* и *Hallmark*.

1994 г. *Чистое наслаждение*. Разработанная Лондонским филиалом агентства Low, эта реклама представляет сцены с бутылкой Smirnoff на переднем плане. Часть сцены, преломленная сквозь бутылку, с живой ясностью показывает фантастический мир, который может быть и беспокойным, и забавным, но всегда остается неожиданным. Пингвин становится бонвиваном в смокинге. Опрятная комната превращается в комнату со следами разгульной пирушки. У чопорной дамы вдруг появляется татуировка. Яркая «реальность», преломленная сквозь бутылку, подчеркивает чистоту Smirnoff. Уход от повседневности в мир грез, к мечтам об успехе в обществе, установлении новых связей и возможностям самоутверждения.

Для чего нужно менять идентичность, позицию или реализацию бренда?

Ключевой момент в долгосрочном управлении брендом — принятие решения об изменении идентичности, позиции или реализации (далее для краткости мы будем называть это *идентичностью/реализацией*). Изменение любого из этих трех компонентов может оказаться дорогостоящим и потенциально вредным. Не только изменение идентичности (самое фундаментальное изменение), но и смена позиции или реализации может привести к разрушительным для бренда последствиям.

Разумеется, есть ситуации, в которых изменить идентичность, позицию или реализацию необходимо, фактически это происходит, когда продолжение неудачной или неэффективной стратегии может обернуться катастрофой. Ниже рассмотрены 5 главных оснований для изменений.

Основание 1: идентичность/реализация плохо задуманы

Обычно плохо задуманные или бьющие мимо цели идентичность и реализацию можно распознать уже на ранней стадии развития — по проявляемому интересу к бренду, восприятию и отношению к нему со стороны потребителя и, наконец, по продажам. Падение продаж, как и тенденции котировки акций, — наиболее сильные сигналы.

Иногда совершенно очевидно, что идентичность, позиция или реализация ошибочны. Например, программа «i» (для индивидуальных звонков) компании AT&T должна была обеспечить добавленную ценность и создать основу для взаимоотношений с клиентами. Вместо этого она в лучшем случае привела к путанице и менее чем через год была свернута. Некоторые из кампаний *Smirnoff* (серия «Царствующая водка») также оказались неэффективными и потому непродолжительными.

Основание 2: идентичность/реализация устарели

Даже если идентичность/реализация бренда работают, рынок не остается статичным. Бренды не существуют вне времени. Изменяются ситуации использования. Развиваются вкусы потребителей, эволюционирует культура компаний, открываются новые горизонты в технике, приходят и уходят конкуренты. В окружении бренда могут произойти действительно фундаментальные парадигматические сдвиги, в результате которых ранее успешные идентичность/реализация могут оказаться неэффективными.

Например, бренд *Kentucky Fried Chicken* пользовался успехом, основывая свою идентичность на рекламном образе полковника Сандерса (*Sanders*) — уроженца старого Юга, который жарит цыплят с травами и специями по своему секретному рецепту. Но с середины 1980-х годов среди потребителей выросло число сторонников здорового питания. *Kentucky Fried Chicken* стал ассоциироваться с продукцией, содержащей повышенное количество жиров и холестерина, и многие потребители стали отдавать предпочтение более здоровым альтернативам. В 1991 г. *Kentucky Fried Chicken* приняла решение принести идентичность/реализацию в соответствии с веяниями времени — в меню появились цыплята-ротиссеры (*rotisserie chicken*), а в позиционировании стала акцентироваться питательная ценность товара. Чтобы избежать ассоциации с жареной пищей, компания сменила полное название на аббревиатуру *KFC*.

Основание 3: идентичность/реализация обращены к ограниченному рынку

Когда идентичность/реализация бренда работают хорошо, но адресованы ограниченному или сужающемуся сегменту рынка, может возникнуть необходимость изменить идентичность бренда с целью охвата большего количества потребительских групп. Бренд можно репозиционировать для распространения на другие группы потребителей, как это сделала компания *Johnson&Johnson*, определив свой детский шампунь как товар для всех, кому нужен мягкий шампунь на каждый день. Другой способ расширения рынка сбыта — найти товару новые применения. Классический пример — реклама использования пищевой соды (*Arm&Hammer*) для дезодорации холодильников.

Основание 4: идентичность/реализация отстают от времени

Идентичность бренда может оказаться старомодной и скучной, даже если она остается уместной и значимой. В случае с *General Electric* электричество стало повседневностью и уже не служило олицетворением новаторства и технического прогресса. *General Electric* приняла решение: исключить идею электричества из торгового имени и рекламного девиза и выразить ценности компании иным способом. В ходе этого процесса упоминание об электричестве и его роли в жизни человека (несомненно, один из стержневых опознавательных элементов *GE*) было выведено за рамки идентифицирующих признаков бренда. Некоторые из рекламных кампаний *Smithoff*, включая те, которые

объединяла тема «Стиль *Smirnoff*», были попытками омоложения бренда. Мы обсудим пути создания современного образа бренда в заключительном разделе настоящей главы.

Основание 5: идентичность/реализация «выдохлись»

Еще одна проблема, возникающая при продолжительном использовании одних и тех же моделей идентичности/реализации, состоит в том, что они могут наскучить потребителю даже при меняющейся реализации. В результате они перестают привлекать внимание и, в конечном счете, теряют эффективность. Кроме того при многолетнем их использовании постепенно иссякают живые идеи для их представления. Преимущество получают конкуренты с более захватывающей идентичностью и способами ее реализации. Разумеется, результатом творческой работы компании *Smirnoff* стали, за редким исключением, весьма привлекательные рекламные находки.

Изменение идентичности/реализации может стать темой новостей. Компания, успешно репозиционировавшая свой бренд, с большой вероятностью попадет в заголовки и сэкономит рекламные доллары. Так, внимание СМИ привлекла реклама «Где мясо?» компании *Wendy*, противоречивая телереклама *Pepsi* с участием певицы Мадонны, использование компанией *Isuzu* вруна – продавца автомобилей в качестве спикера компании.

Почему (при умелом применении) лучше использовать принцип постоянства во времени?

Выбор — постоянство

Перемены с течением времени необязательны. Многие бренды имеют замечательную историю постоянства своей идентичности и реализации. Например, мыло *Ivory* – явный кандидат на рекорд верности единой рекламной стратегии марки. Носителями его стержневого идентифицирующего признака – чистоты – с 1881 г. (1) являются два рекламных лозунга: «Чистота 99 – 44/100%. Чистое» и «Оно плавает».

Возможно, самый наглядный пример постоянства стратегии – реклама *Marlboro*. Образ ковбоя *Marlboro*, впервые представленный в 1950-х и доработанный в 1960-х гг., до сих пор один из сильнейших рекламных символов во всем мире. Благодаря личности персонажа (свободный,

независимый, мужественный и грубоватый), визуальному образу ковбоя и красоте Страны *Marlboro*, бренд стал живой легендой рекламы. Яркая индивидуальность и четкая реализация уберегают *Marlboro* от неверных шагов, уводящих в сторону от избранной стратегии.

Одной из наиболее последовательных бренд-стратегий для товаров длительного пользования стал *Maytag*. Его позиция «на нас можно положиться» вот уже три десятилетия подкрепляется кампанией «Самый одинокий парень в городе» (рис. 7-3). В ролике, впервые запущенном в 1967 г., снимался известный характерный актер Джесси Уайт (Jesse White). Он разъяснил, почему продукция *Maytag* такая надежная. Свой рассказ он с грустной иронией подкреплял признанием, что очень одинок, никто ему не звонит — и все потому, что он ремонтник фирмы *Maytag*. С тех пор главный посыл кампании почти не изменился, и всего один раз сменился актер — с конца 1980-х эту роль играет Гордон Джамп (Gordon Jump), известный по роли ворчливого начальника станции в сериале *WKRP in Cincinnati*. Рекламная кампания бренда *Maytag* на телевидении — самая продолжительная из кампаний, использующих реальный жизненный персонаж.

Идентичность *Maytag* обеспечивает сильное функциональное преимущество (качество и надежность), а также целый ряд эмоциональных выгод (освобождение от забот, для некоторых — напоминание о доме и детстве). Особенно следует выделить функциональный аспект «качество и надежность», так как он и уместен, и важен для потребителя; к тому же он удивительно живуч — от него не отказались, несмотря ни на какие технические перемены и модные потребительские течения. В 1993 г. *Maytag* котировалась как наиболее предпочитаемая марка стиральных, сушильных и посудомоечных машин в США и Канаде. Бренд продолжает идти со значительным ценовым отрывом от конкурентов (получая ценовую премию) — и это в отрасли с напряженной конкуренцией и жесткой борьбой за прибыль.

Подобным постоянством стратегии во времени отличается канадское виски *Black Velvet*. В начале 1970-х появилась леди *Black Velvet* — пленительная красавица-блондинка в черном платье на черном фоне с ключевой фразой «Почувствуй бархат!». Похожие рекламные плакаты с разными фотомоделями можно встретить до сих пор, и они стали главной отличительной чертой индивидуальности и идентичности бренда *Black Velvet*. В 1980-х слоган изменился на «Прикосновение бархата», но центральный образ остался неизменным (рис. 7-4). Леди *Black Velvet* создает сильный

LEO BURNETT COMPANY, INC.
AS FILMED AND RECORDED

(1/83) "Tools" :15

MAYTAG COMPANY
MYWA4781



1. (MUSIC: UNDER THROUGHOUT)



2. (AVO): Maytag repairmen...



3. own the finest tools.



4. And sometimes...



5. (SFX: CRACK!)
(AVO): ...they even get to use them.



6. Maytag. The Dependability People.

*Say something
smooth.*

Black Velvet
SMOOTH. PREMIUM. IMPORTED.



Рис. 7-4. Леди Black Velvet
Опубликовано с разрешения Grybauskas Beatrice

© 1997 IMPORTED BY THE HOUSE OF SEAGRAM, NEW YORK, NY. ALL RIGHTS RESERVED.

визуальный образ, поддерживающий стержневой признак «мягкий и нежный», а также способствует созданию эмоциональных выгод (ощущение расслабленности, чувственности) и выгод самоутверждения (заказать виски, к которому равнодушны представители высшего общества)

Выгоды постоянства

Хотя изменения иногда уместны и даже необходимы, несомненно, что их целью должно быть создание эффективной идентичности, позиция и реализация которой продержатся долго, не устарев и не наскучив клиентам. Результатом может стать такое постоянство реализации элементов идентичности во времени, благодаря которому можно прочно завладеть позицией, отличительным символом и эффективно использовать денежные средства. Сочетание этих выгод дает внушительное конкурентное преимущество.

Овладение позицией

Постоянные и последовательные идентичность/реализация могут привести к фактическому овладению позицией. Конкуренты обойдены и поэтому вынуждены избирать другой путь, зачастую изначально менее эффективный. Попытайся кто-либо из них узурпировать, например, позицию *Maytag* по параметру «надежность» — и ему просто не поверят. Хуже того, попытка конкурента заявить об этом с помощью средств коммуникации может быть принята за действия самой *Maytag*, что даст ей бесплатную рекламу. Подобным образом в категории виски *Black Velvet* владеет позицией по параметру «чувственность/мягкость», а *Marlboro* имеет приоритетное положение в категории «сигареты» по показателю «мужественность». Конкурентам, вздумай они закрепиться на таких же позициях, трудно было бы добиться убедительности.

Овладение опознавательным символом

Постоянство во времени идентичности/реализации бренда предоставляет возможность завладеть эффектными опознавательными символами, которыми могут стать визуальный образ, слоган, джингл (рекламная песенка), метафора или рекламный персонаж, представляющий бренд. Такие символы облегчают понимание и запоминание идентичности, ее связь с брендом. Конкурентоспособность позиции таким образом усиливается.

Ремонтник *Maytag* и ледя *Black Velvet* — два примера символов, которые быстро и прямо передают позицию бренда. Среди других — музыкальная тема рекламы *United Airlines* (вселяет ощущения достоинства и качества), Рональд Мак-Дональд компании *McDonald's* (ассоциируется с семейными развлечениями), падающая булава компании *Sprint* (подразумевает высокоточные технологии) и Страна *Marlboro*. Образ *Marlboro* настолько известен, что компания иногда изображает на щитовой рекламе только Страну *Marlboro*, без указания имени бренда или изображения пачки сигарет. Конкурент, попытавшийся использовать похожие сцены, скорее всего только усилит позиции *Marlboro*. Если опознавательный символ бренда силен, то конкурентам приходится искать другие средства для усиления визуальной представленности на рынке.

К тому же, когда простой и позиционно уместный символ тесно увязан с брендом, опасность того, что он наскучит потребителю, несколько уменьшается. Если молодым и неокрепшим брендам, чтобы привлечь внимание и ассоциироваться с определенной позицией, надо развлекать потребителя или пытаться «выкинуть что-нибудь из ряда вон выходящее», то преуспевающим зрелым брендам зачастую достаточно освежить уже имеющиеся ассоциации. Можно, например, заставить Рональда Мак-Дональда играть в компьютерные игры или обновить свой гардероб.

Эффективность затрат

Последовательная стратегия бренда при поддержке сильного идентифицирующего символа может обеспечить значительную экономию средств на реализацию коммуникационных программ. Все бренды (особенно — только что появившиеся) стоят перед проблемой создания и поддержания у потребителя осведомленности, а также создания и укрепления имиджа или индивидуальности. Однако выполнение задач информирования, привлечения внимания и изменения восприятия потребителей становится менее дорогостоящим, когда оно сведено к поддержке визуального имиджа или слогана, уже хорошо известных и прочно ассоциирующихся с данным брендом.

Представьте себе, какие потребовались бы расходы, если бы компания *General Electric*, конкурент *Maytag*, захотела убедить потребителей, что по надежности она превзошла *Maytag*. Принимая в расчет опыт и заслуги *Maytag* на этом поприще, чтобы иметь хоть малейшую надежду на эффект, GE пришлось бы, в отличие от *Maytag*, значительно усилить интенсивность рекламы, да еще разработать броское рекламное сообщение. И даже при этом цель может оказаться недостижимой. Фактически вполне вероятно, что

крепкая репутация *Maytag* и поддержка приверженных потребителей распространится и на другие характеристики бытовых приборов, например, на эксплуатационные качества.

Теперь представьте недавние действия *Maytag* по усилению параметра «надежность» применительно к новой линии холодильников. *Maytag* достаточно было на несколько секунд в конце ролика, представлявшего новый холодильник, ввести в кадр одинокого мастера. Этот компактный визуальный образ обошелся так недорого и сказал так много! Одного взгляда на ремонтника было достаточно, чтобы оживить у потребителя все прошлые ассоциации с надежностью.

Те же проблемы будут у конкурентов, попытавшихся оспорить позиции *Marlboro*, *Ivory* или *Black Velvet*. Только представьте себе мощь визуального образа Страны *Marlboro*, мыла, плывущего в чистом ручье, или леди *Black Velvet*! Конкурент, не имеющий устоявшейся позиции или визуального ряда, наверняка будет вынужден потратить в 5 (а то и в 10) раз больше, чтобы сколько-нибудь заметно потеснить эти бренды.

Более того, усилия по созданию новой идентичности, вероятно, будут потрачены впустую, поскольку окажутся малоэффективными или воплотятся лишь в повторение старого образа бренда. Отсутствует кумулятивный эффект! И напротив, работа по поддержанию и усилению продолжительной кампании будет, пожалуй, более продуктивной.

Что тут думать?

И правда, что тут думать? Ясно, что ключ к созданию сильного бренда — быть постоянным и последовательным во времени в отношении идентичности, позиции, визуальной образности и темы слогана. Логика убедительна, стратегия проста. Почему же тогда этому не следуют все? Почему так мало брендов, подобных *Marlboro*, *Maytag*, *Ivory* или *Black Velvet*? Почему так много фирм, которые явно начинают паниковать при столкновении с проблемами?

Постоянство во времени: почему оно труднодостижимо?

Как уже отмечалось, по меньшей мере пять разумных оснований могут сделать замену идентичности, позиции или реализации бренда не только уместной, но и необходимой. Однако существует ряд серьезных

причины, которые, во-первых, побуждают менеджеров осуществлять перемены, во-вторых, мешают им поддерживать неизменную идентичность бренда. Выявление этих причин (схематично представленных на рис. 7-5) может помочь фирме избежать непродуманных и преждевременных перемен в идентичности/реализации. Одна группа причин связана с психологическими факторами, влияющими на решения менеджера по развитию бренда. Во второй — действуют ошибочные стратегические концепции или ложные представления о существующих идентичности/реализации бренда.

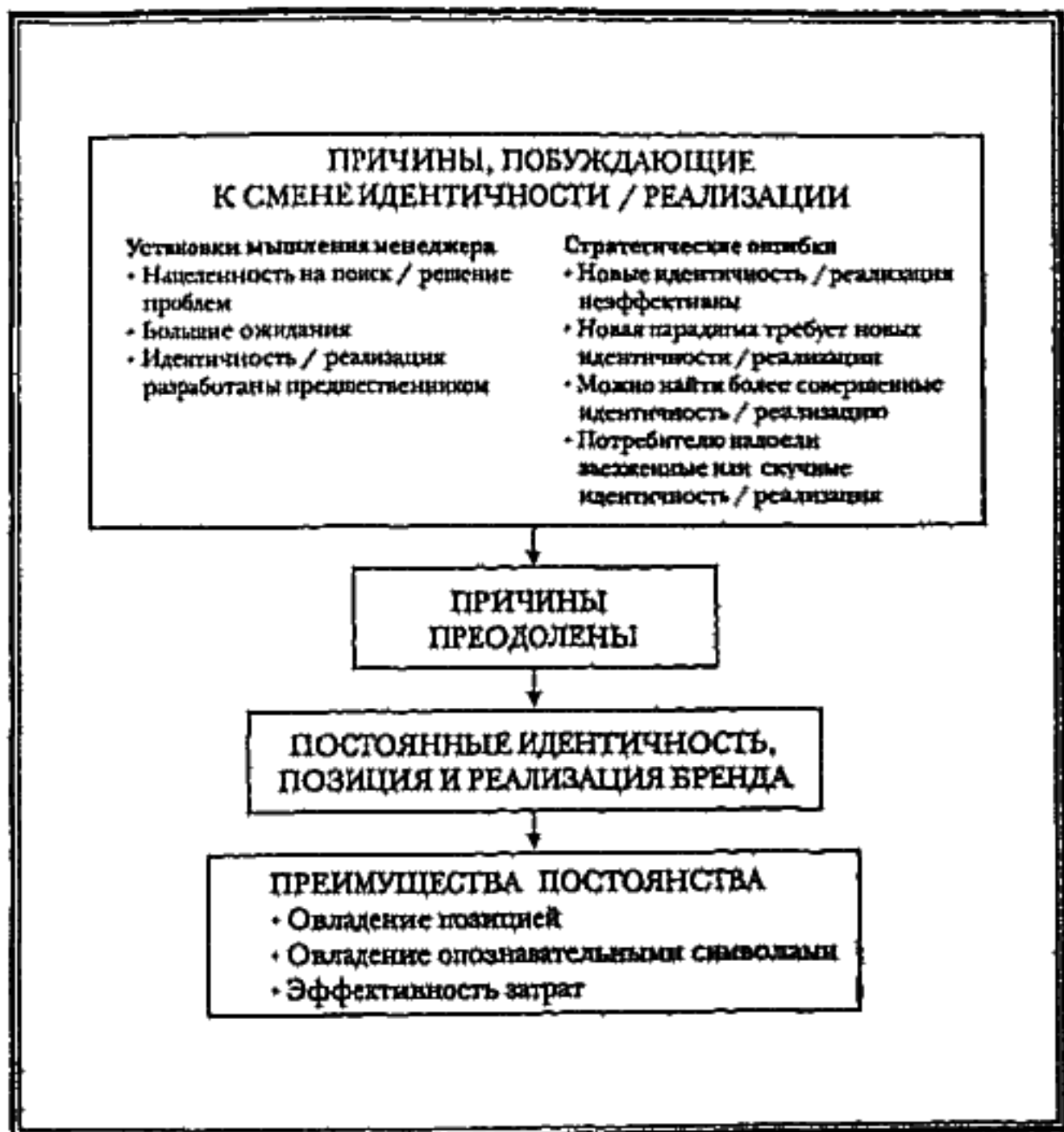


Рис. 7-5. Устранение причин, побуждающих к смене идентичности / реализации

Ориентация на активное решение проблем

Люди, ответственные за развитие бренда, — от ассистента бренд-менеджера до исполнительного вице-президента — как правило, думающие, творческие личности. Они используют подходы, нацеленные на поиск и решение проблем, распознавание рыночных тенденций и чуткое реагирование на них. А проблемы и новые течения есть всегда. Доля рынка даже для лучших брендов в лучшие времена подвержена спадам и конкурентному давлению. Постоянно появляются новые течения в дис трибуции, потребительской мотивации и других областях.

Напористый, способный менеджер зачастую полагает, что он должен суметь изменить положение к лучшему, что обычно означает изменение одного из компонентов марочного капитала. Первые кандидаты на изменение — идентичность, позиция и реализация. Слишком велико искушение осознать, выявить проблему или тенденцию и действовать, даже когда курс на «действия» может нанести ущерб бренду.

Представьте себе бренд-менеджера *Black Velvet*, которому на ежегодном заседании по планированию задали вопрос, как увеличить объем продаж (при общей тенденции этого сектора рынка к сокращению). И хотя ответ «Ну, полагаю, мне нужно продолжать делать то, что уже делали пятеро моих предшественников» может отражать оптимальную стратегию, направленную на сохранение и защиту марочного капитала, он не производит впечатления и, главное, не очень оригинален. Фраза «Я разработал радикальный план, который за один год может круто изменить положение нашего бренда» составлена более профессионально и звучит более привлекательно.

Большие ожидания

Ориентация на поиск и решение проблем обычно связывается с надеждами на усиление бренда. Как правило, от менеджеров ожидают не сохранения показателей предыдущего года, а работы на прирост, особенно в плане продаж и прибыли. Если ставится цель увеличить эффективность бренда, само собой разумеется, что нужно что-то менять. И тут единственный выбор — изменение идентичности/реализации.

Идентичность / реализация разработаны предшественником

Люди, приверженные устоявшемуся видению бренда и его реализации, лучше всех противостоят причинам и обстоятельствам, побуждающим к изменениям идентичности. Однако идентичность бренда и ее реализация, возможно, были разработаны другими (иногда давно ушедшими) людьми, особенно, если бренд достаточно старый. Новоиспеченный бренд-менеджер вряд ли получит удовлетворение от работы с таким брендом и будет мало связан с его идентичностью / реализацией. Таким образом, решение, что бренд и его посыл не отвечают требованиям современного рынка, и внесение серьезных изменений, вполне возможно, принимается безболезненно.

Стратегические ошибки

Новые идентичность/реализация неэффективны

Иногда требуется время, чтобы идентичность / реализация начали работать. Потребителю надо привыкнуть к концепции, а реализация требует постоянной доработки. «Раскрутка» идентичности бренда напоминает телешоу, которое медленно и постепенно набирает популярность, и лишь через два-три года становится хитом. Может потребоваться много времени, чтобы завоевать свою телеаудиторию, а персонажам – обрести свои ниши и стать узнаваемыми. В течение этого времени (по мере развития сценария шоу) могут вводиться и исчезать персонажи, дорабатываться элементы декораций.

Время также необходимо и для того, чтобы идентичность / реализации бренда получили свою завершенность. Например, изначальным образом *Marlboro* был татуированный оборванец, и лишь со временем он превратился в ковбоя. Прошло несколько лет, и появилась Страна *Marlboro*. Заключение о том, что идентичность *Marlboro* на этой «эмбриональной» стадии развития бренда получила завершенность, могло оказаться преждевременным.

Кроме того, существует еще и ловушка-«шоры», когда бренд достигает огромных успехов в реализации идентичности, но они остаются непризнанными. Оценить успех гораздо труднее, чем кажется на первый взгляд. Компетентные люди могут расходиться во мнениях, так как судят об идентичности / реализации, исходя из разных оценок рынка.

Результаты исследования могут быть неоднозначными, поскольку эффективность бренда может оцениваться по нескольким критериям, а в конкретном исследовании применяются лишь некоторые из них.

Новая парадигма требует новых идентичности/реализации

Менеджеры интуитивно, или учитывая прошлый опыт, должны постоянно учитывать тенденции, действующие на рынке. Самое трудное – определить, какая из этих тенденций представляет фундаментальный рыночный сдвиг. Сможет ли изменение потребительских вкусов набрать силу, или это лишь незначительный всплеск? Алкогольные коктейли *California Coolers* и газированные напитки *Clearly Canadian* – примеры таких несостоявшихся товаров. Как сами они, так и движущие силы их недолговечного успеха, сошли на нет.

Даже при точном определении парадигматического сдвига не всегда ясно, следует ли изменять стратегию развития бренда. Старая стратегия, даже если она неприемлема для значительного сегмента потребителей, может все же быть лучше, чем альтернативы. Например, когда бренд *Weight Watchers* подвергся атаке со стороны *Healthy Choice*, он мог продолжать использовать марочную идентичность, основанную на «идее» продуктов питания, позволяющих контролировать вес. Такая «опция постоянства» вызвала бы некоторое сужение идентичности до разряда «нишевого» бренда, что хотя и болезненно, но могло бы привести к более здоровому (правда, более скромному) бизнесу.

Сохранение существующей идентичности перед лицом новой парадигмы имеет свои плюсы. Потерянные клиенты могут вернуться после того, как уляжется волна новой парадигмы, и начнется возвращение старой. К тому же исключается риск, связанный с тем, что обновленная идентичность потерпит крах из-за того, что она слишком заужена, несвоевременна или плохо реализована.

Можно найти более совершенные идентичность/реализацию

Менеджеры, задумывающиеся о смене идентичности бренда, порой упускают из виду, что существующая стратегия и способы ее реализации намного понятнее, чем любая предлагаемая альтернатива. Таким образом, недостатки действующей стратегии заранее ясны, в то время как результаты использования неопробованной новинки нельзя предсказать. Причем всегда будет казаться, что альтернативы интереснее. И все же

новые стратегии совсем не обязательно будут эффективнее прежних; в лучшем случае они могут привести к примерно одинаковым показателям доли рынка и прибыли.

Еще одна ловушка — завышенные ожидания: команда бренд-менеджеров бьется в бесконечных поисках совершенства и путей резкого увеличения эффективности, в то время как вероятность достижения того и другого крайне мала. Такая работа может превратиться в вынужденную и бесплодную трату ресурсов. Беда в том, что добиться «гениальной» идентичности и «гениальной» реализации очень трудно — отчасти оттого, что люди, способные генерировать такие идеи, встречаются весьма редко, а окружение, в котором они могли бы реализоваться, — еще реже.

Потребителю надоели заезженные или скучные идентичность/реализация

Часто бывает, что идентичность / реализация надоели не столько потребителю, сколько бренд-менеджерам. Людей внутри фирмы реализация своего бренда может и утомлять, и раздражать. Это — реальный факт. И когда это происходит, они считают, что потребителю тоже надоела такая реализация. Менеджеры гораздо чаще видят повторы рекламы своего бренда, чем аудитория, которой она адресована. Фактически, к моменту, когда потребитель впервые сталкивается с новой рекламной кампанией, те, кто работает над ней, уже ознакомились с ней (или ее предварительными вариантами) сотни раз.

Известный специалист по рекламе Росс Ривз (Ross Reaves) однажды сказал, что если бы его реклама была второй по качеству на рынке, то он всегда бы побеждал, потому что со временем восприятие рекламы первого конкурента притупится, и они будут вынуждены ее сменить. На вопрос, почему его агентство так дорого берет со своего клиента, компании *Ancin*, за то, что только гоняет один и тот же ролик, он ответил, что убедить менеджеров клиента не менять рекламу — дело дорогое.

Когда заявляют, что причина изменения рекламной стратегии — усталость от нее, группа специалистов по бренд-менеджменту должна провести исследование и доказать, что реклама надоела именно потребителю. И помнить, что усталость потребителя — это не всегда так уж плохо: бренды от *Bayer* до *Charmin* свой процветающий бизнес построили именно на том, что изнурили потребителя одним и тем же настойчивым рекламным сообщением.

Важно проводить различие между изношенностью позиции или идентичности и устареванием конкретной реализации. Реализацию можно изменить, не меняя позиции или идентичности. Далее в этой главе будет показано, как это сделали некоторые бренды, например *Jell-O*

Приступ паники

Когда смена идентичности бренда кажется необходимой, труднее всего сохранять спокойствие и способность к анализу. При всех описанных выше факторах, побуждающих к смене идентичности бренда, сложно противостоять тяготению к этим изменениям, особенно когда этого ожидает рынок и об этом сигнализируют падающие продажи. Однако поспешные действия, подчас напоминающие панику, часто являются прямой противоположностью тому, что требуется при рассмотрении вопроса об изменении существующей долгое время идентичности бренда.

История пива *Miller Lite* поднимает некоторые вопросы, связанные с подобным изменением идентичности. Компания *Miller* изобрела категорию легкого пива, позиционировав его не как диетический напиток, а как пиво с превосходными вкусовыми качествами и низкой плотностью — идеальное пиво для заядлых любителей. *Miller* создала внушительный образ мужского товарищества (включающий не только мужественность, но и юмор, и спортивные развлечения), привлекая для рекламной поддержки бывших известных спортсменов. Задача — сделать так, чтобы аудитория почувствовала себя принятой в эту группу. Рекламные персонажи делились со зрителями своими шутками и никогда не смотрели на них свысока. Связь «бренд *Miller Lite* — потребитель» в значительной мере определялась этой атмосферой.

Такая идентичность бренда при поддержке рекламы и маркетинга специальных событий имела успех с 1970-х до конца 1980-х гг., но затем доля рынка *Miller Lite* начала сокращаться (с 12,5% до уровня ниже 10%). Способность брендов *Coors Light* и *Bud Light* привлечь молодых любителей пива — основной контингент заядлых потребителей хмельного напитка — стала по меньшей мере одной из причин неудачи *Miller Lite*. Блестяще использованный ранее имидж бывших (хотя и не старых) спортсменов утратил свои преимущества при обращении к молодежному сегменту потребителей пива.

В результате компания отказалась от услуг рекламных агентств, с которыми сотрудничала ранее, и от дальнейшего проведения ставшей классической рекламной кампании *Miller Lite* (что привело к потере

идентичности, которую она обеспечивала) и заменила ее живой, нешаблонной рекламой под лозунгом «Мы — это мы, а они — это они». Подтекст слогана состоял в том, что *Miller Lite* — первое, а значит, и лучшее легкое пиво. К несчастью, новую целевую группу, большая часть которой к моменту появления на рынке *Miller Lite* еще не пила пива, запуском новой рекламной кампании привлечь не удалось.

Этот провал поднимает множество вопросов. Что вызвало падение *Miller Lite*? Если причиной была успешная деятельность конкурентов, которым удалось привлечь молодежь, значит ли это, что *Miller* должна была следовать за ними? Не поддавалась ли *Miller* панике, отказавшись от надежной, испытанной временем идентичности? Не истощила ли она при этом капитал бренда? Не испытывала ли постоянная группа потребителей дискомфорт (раздражение или даже гнев) от того, что их «друг» (компания *Miller*) завоевывает другой целевой сегмент рынка? Осознали ли они, что им предпочли более молодых потребителей? Не лучше ли было бы продолжать старую рекламную кампанию и примириться с потерей части рыночной доли? Не усугубил ли отказ от идентичности бренда *Miller Lite* его рыночные потери?

Короче, имелись ли альтернативы смене идентичности бренда? Могла ли *Miller* сместить акценты в рекламе и сделать ее более привлекательной для молодежи, сохранив суть — мужественность, отношение к потребителям как к равным, активный отдых и развлечения? Может, спортсменов старшего поколения, сидящих в баре, стоило бы заменить группой молодежи на волейбольной площадке?

Другой пример — *American Express*, известная как *Aтех*. Слоган «Членство имеет свои преимущества» определял сильный набор ассоциаций с верхним ценовым сегментом рынка и отчетливую индивидуальность бренда. Однако со временем *Aтех* стала нести серьезные потери в бизнесе отчасти из-за агрессивности конкурентов, отчасти оттого, что владельцы ее зеленых пластиковых карт считали тарифы за услуги *Aтех* завышенными. Ответ *Aтех* — замена рекламы, поддерживавшей историческую пресмысленность бренда, рекламой от нового агентства, изображавшей в увеличенном масштабе (с помощью технических средств) кредитную карту и ее использование в самых необычных ситуациях.

И вновь смена стратегии (оказавшаяся неэффективной и кратковременной) вызывает вопросы. Не было ли это паникой? Не следовало ли продолжать наращивать марочный капитал, несмотря на интенсивность

конъюнкции и переменчивость рынка, вызвавшие потери рыночной доли? Не ускорила ли смена стратегии падение объема продаж? В этом случае мы знаем, что в конечном счете *Alex* отказалась от новой рекламы и вернулась к прежнему рекламному агентству.

Другие бренды тоже вернулись к прежним отвергнутым слоганам. *KFC* с лозунгом «Мы готовим цыплят правильно!», а *Seven Up* с девизом «Uncola» — примеры CONCESSIONS идентичности и лозунгов, появившихся после долгого забвения. Эти и им подобные примеры показывают, что стержневую идентичность и ее реализацию гораздо труднее усовершенствовать, чем принято считать, и что любые альтернативы должны иметь очень весомые доказательства своего преимущества над сохранением status quo.

Поиски источника молодости

Для многих брендов главная трудность — ответить на изменение окружения бренда и/или сделать современной его идентичность, которая является ключевым элементом марочного капитала. При этом не должны быть утрачены ее стержневые признаки. Проблема модернизации бренда стоит особенно остро перед старыми компаниями, такими как *Campbell's*, *Kodak*, *Hallmark*, *General Electric*, *John Deere*, *Hewlett-Packard*, *Quaker Oats*, *Chevrolet*, *Allstate*, *Jell-O* и *AT&T*.

Бренды с историческим наследием (зачастую старейшие в своих категориях) обладают многими признаками свойства «искренность» (честные, подлинные, цельные, доверительные, дружелюбные, знакомые, заботливые, бескорыстные). Бренды такого типа обычно вызывают ответные эмоциональные реакции, связанные с детством, возможно, идеализированным. Такие бренды, как *Hewlett-Packard* и *General Electric*, рождают чувство доверия и уважения. Ценность идентичности, таким образом, исключительно высока и сильна. Однако проблема таких брендов в том, что они выглядят старомодно и «заезженно». Большинство из них необходимо освежить, сделать современными, подпитать энергией.

Имеется две группы проблем старых брендов. Первая касается брендов потребительского рынка, таких как *Jell-O* и *Levi's*. Им следует обратиться к молодому поколению (дети, подростки, а также те, кому чуть более 20 лет). Восприятие некоторых брендов (в категории товаров широкого потребления) как старомодных может оказаться фатальным для них, так как конкуренты с более современной идентичностью (не обремененной

грузом прошлого) упорно рвутся к молодому поколению MTV, чтобы завоевать его. Вторая группа проблем типична для компаний, производящих высокотехнологичную продукцию и товары длительного пользования. Эти компании из-за того, что они старше других, зачастую не воспринимаются как передовые в сфере, где имидж технологически отсталой фирмы — серьезный недостаток.

Радикальную смену идентичности бренда, как в случае с *Miller Lite*, можно сравнить со сносом одного дома для строительства другого. Таким фирмам кажется, что исчезают ограничения для творчества. Следовательно, можно спроектировать и построить идеальный дом. Гораздо дешевле, однако, перестроить старый дом, используя то, что еще может служить. Один способ — просто отремонтировать, заново декорировать дом — соответствует развитию идентичности. Другой способ — добавить крыло, пристроить или расширить комнату — соответствует расширению, наращиванию идентичности бренда.

Развитие идентичности

Если человек постепенно худеет или теряет интерес к своим любимым занятиям, то это становится заметно лишь со временем. Аналогично бренд может постепенно становиться все более современным, оставаясь привычным для всех. Иногда такая эволюция касается только периферийных элементов идентичности, но подчас следует затронуть и ее стержневые элементы. Существует множество способов обновить идентичность бренда. К ним относится использование символов, названий, слоганов, новых товаров.

Символы

Символ, если его не обновлять, может превратиться в якорь, создающий иллюзию, что бренд прочно засел в прошлом. Так, с годами шеф-повар в образе пончика *Pillsbury* стал живее и активнее, точно так же, как *Betty Crocker* и женщины, олицетворяющие бренды *Virginia Slims* и *Charlie*; даже девушка на упаковке поваренной соли компании *Morton* изменилась в соответствии с требованиями моды и ее атрибутов. Подобным же образом скала — символ компании *Prudential* — стали изображать в несколько более абстрактной манере, подчеркивая тем самым ориентацию на современность. Во всех случаях значение символа не менялось; неизменной оставалась надежда на то, что символ будет по-прежнему представлять наследие бренда.

Название

Устаревшее название может нуждаться в изменении, чтобы лучше отражать развитие идентичности бренда. Например, компания *Federal Express* сменила свое название на *FedEx* отчасти для того, чтобы ослабить акцент на слове *Federal*, которое предполагало стабильность и надежность в течение долгих лет, когда доставка в течение суток была новинкой, но сейчас могло показаться военно-бюрократическим и к тому же вызвать путаницу, так как существует еще и *U.S. Postal Services Express Mail* [1]. Название *FedEx* динамичнее, современнее и фактически уже давно используется клиентами для обозначения *Federal Express*. Соответствующий новый логотип использует более крупный, жирный и современный шрифт, который вместе с новым названием лучше передает такие нынешние признаки идентичности *FedEx*, как новаторство, глобализация деятельности и лидерство.

Слоганы

История *General Electric* иллюстрирует роль, которую могут играть слоганы в развитии идентичности бренда. Эффективный слоган достаточно силен, чтобы вобрать в себя суть идентичности бренда, и при этом его гораздо легче изменить, заменить или нарастить, чем марочное название. GE заменила в своих слоганах электричество на технологию (а позже — на прогресс), в каждом случае придавая бренду несколько более современное звучание. Наконец появился слоган «Мы вносим в жизнь хорошее» с его эмоциональным мотивом. Все эти темы настойчиво внедряли главное утверждение — что GE как корпорация развивает высокотехнологичные инновации, помогающие людям жить лучше. В то же время они позволили корпорации эволюционировать от внедрения электричества до более широкого фокуса на технологиях и новаторстве.

Новые товары

Уловив современные тенденции и создав новые товары, компания *Quaker Oats* обновила устаревшие бренды. Ее товар (овсяные хлопья для завтрака) при поддержке рекламного персонажа — «мужчины-квакера» (*Quaker man*) и знаменитой голубой цилиндрической упаковки, имел несколько сильных позиций: старомодный, но убедительный персонаж, имидж честного использования натуральных ингредиентов, ассоциации с приятными воспоминаниями о детстве. Однако воспринимался этот товар как неудобный в приготовлении и не слишком вкусный, даже несколько «навязчивый». Для обновления бренда без

отхода от сложившегося образа компания *Quaker Oats* разработала новые виды продукции — порционные стаканчики хлопьев для приготовления в микроволновой печи (со специями и подсластителями для улучшения вкуса), а также новые хлопья *Oat Squares* и *Quaker Toasted Oatmeal*. Эти новые товары не только исправили имевшиеся недостатки, но и усилили жизнеспособность бренда.

Другой случай — новый товар *Jigglers* от *Jell-O*. Бренд *Jell-O*, чей возраст приближается к 100 годам, имеет очень прочные ассоциации «дети — забава»: ребенок может перемазаться в *Jell-O*, выдумывать что-то, словом, забавляться. Есть и связь «мама — семья» (приготовление желе *Jell-O* — это то, что дети всегда делают вместе с мамой). Проблема возникла в конце 1980-х гг., когда *Jell-O* перестал привлекать детей поколения MTV, и объем продаж упал наполовину. *Jigglers*, товар, дававший ребенку возможность творить самые невообразимые десерты (которые можно есть, держа на ладони!), оживил бренд *Jell-O* и при этом сохранил ценные связи «дети — забава — мама». Запуск товара и системы его продвижения (включая фигурные ножи для придания *Jigglers* причудливых форм) принес более 5 млн откликов.

Расширение идентичности

Другой путь — сохранить имеющуюся идентичность, обогатив ее добавочными периферийными или стержневыми элементами. Можно внести неограниченное разнообразие новых параметров, которые обращены к свойствам товара, характеристикам индивидуальности бренда, новым сегментам рынка, ассоциациям с образом пользователя, расширению границ использования бренда и эмоциональным выгодам. Вот несколько примеров для иллюстрации.

Новые ассоциации с образом пользователя

Фирма *Levi Strauss* сумела завоевать молодежь, добавив образ потребителя — городского хиппи — в свои рекламные телевизионные ролики, рекламные и спонсорские мероприятия. Этот персонаж сильно отличался от привычных образов потребителей бренда — старателей и фермеров в прочных джинсовых брюках, занятых тяжелым трудом. (Вспомните обсуждение идентичности и персонажей, олицетворяющих бренды, в главе 5). Как отмечалось в главе 5, сейчас проблема, стоящая перед брендом, состоит в сохранении традиционных ассоциативных связей и стержневой идентичности.

После многолетних безуспешных попыток компания *DuPont* также сумела изменить свою корпоративную идентичность, умело используя новый имидж потребителя. Реклама изображала баскетболиста на протезе, изготовленном по технологии *DuPont*. Такая ассоциация, передававшая идеи инновационных технологий в сугубо личном и эмоциональном аспекте, существенно дополнила идентичность *DuPont*.

Расширение бренда

Внедрение бренда в другую товарную категорию обогащает его идентичность не только ассоциацией с новым классом товаров, но и с атрибутами, которые могут к нему относиться. Например, *Contadina* считался сильным брендом консервированных продуктов питания с хорошо различимым итальянским наследием и порожденными им ассоциациями. Когда *Nestle* распространила это марочное имя на свежемороженые мучные изделия и соусы, результатом стало оживление бренда и такой значительный его рост, что в настоящее время компания *Nestle* признает *Contadina* одним из своих стратегических брендов.

Новые эмоциональные выгоды

Taster's Choice долгое время позиционировался как кофе, сочетавший в наш век всеобщей занятости простоту приготовления и отличный вкус. В ранней рекламе его демонстративно представляли как кофе, который молодая жена подает мужу вместо свежесмолотого, а он не замечает разницы во вкусе. Но в 1990 г. с помощью рекламной «мыльной оперы» был введен новый параметр — романтическое знакомство мужчины и женщины. Хотя эта пара олицетворяла прежнюю стержневую идентичность *Taster's Choice* — удобный в приготовлении, но обладающий полнотой вкуса кофе для молодых и занятых профессионалов, — она делала это в более современном стиле (и с эротическим напряжением, которое зрителю предыдущих десятилетий казалось чрезмерно откровенным). В результате получилась ассоциация как с эмоциями вокруг нарождающегося увлечения, так и с новым подходом к качеству (мотивом для знакомства, а также поводом для дальнейших встреч служило высокое качество кофе). *Taster's Choice* за три года увеличил свою долю рынка более чем на 3% — это весьма значительный успех в такой стабильной товарной категории.

Зачастую расширение требует создания и внедрения вспомогательного бренда (суббренда), особенно если речь идет о новом классе товаров или о новом рынке. К примеру, *Canon Rebel* (фотокамера, *Canon Inc.*) при поддержке теннисиста Андре Агасси придал молодость и энергию довольно старому бренду. Использование суббренда в таком контексте будет рассмотрено в следующей главе

Создание связей с брендом, идентичность которого основана на богатом наследии

При резком и/или вынужденном изменении идентичности старого бренда существует риск, что его исторически сложившийся имидж поBLEКнет или станет менее влиятельным. Вопрос заключается в том, как произвести изменение, усилив при этом идентичность бренда, основанную на богатых традициях и наследии.

Символы

К созданию серии своих телевизионных роликов *Coke* привлекла лучшие голливудские таланты. Ее стилистическое разнообразие должно было сломать шаблон «один взгляд, один звук», диктовавший в прежних кампаниях жесткое единообразие креативной концепции и джингла. Серия из 28 новых роликов обеспечивала современный стиль для каждого сегмента; некоторые было просто не отличить от видеоклипов *MTV*. Чтобы объединить новую идентичность и наследие *Coke*, в рекламу вновь ввели знак с изображением бутылки *Coca-Cola*. Конечно, перед компанией все еще стояла задача разъяснить значение этого символа нынешним подросткам, не знакомым с его долгой историей.

В группе товаров длительного пользования компания *RCA* искала пути создания современного, технологичного имиджа. Была запущена серия новых товаров, таких как домашний кинотеатр с проекционным экраном, и началась рекламная кампания под девизом «И снова меняем развлечения». Для связи с наследием бренда вспомнили Ниппера — пса, слушающего граммофон (эмблема *RCA* с начала века), и для представления обновленной *RCA* создали образ щенка Чиппера. В одном из клипов они вместе смотрят развлекательную программу по телевизору. Эти символы не только связывают бренд с его прошлым, но и представляют собой его главный идентифицирующий признак.

Аэрокосмическая компания *Collins Radio* — это пример новаторства в контексте истории и традиций фирмы. Ее основатель, Эл Коллинз (Al Collins), будучи подростком, в 1925 г. разработал уникальную технологию, позволившую установить связь с исследователями Арктики. Через 8 лет адмирал Берд (Byrd) взял аппаратуру Коллинза в свою историческую экспедицию к Северному полюсу. В 1950 г. фирма *Collins Radio* стала пионером в области радионавигационных систем, а в 1968 г. ее системы связи обеспечивали первый американский космический полет. Каждый из этих исторических эпизодов, прославляющих новаторство компании, был отражен в рекламе. Акцентирование внимания на том, что фирма традиционно находится на самых передовых технологических рубежах, не только связывает с ее наследием, но и поддерживает позицию «новаторство/передовые рубежи».

Закладка основ создания бренда

Задачей брендинга является создание бренда, который обладает ценностью и может использоваться длительное время. Уже сформировавшуюся идентичность бренда следует использовать как базу, которую можно развивать или расширять без ущерба для основополагающих ценностей бренда. Приобретения от изменения идентичности всегда следует соотносить с преимуществами постоянства идентичности/реализации и ценностью наследия бренда, созданного трудом нескольких поколений.

Вопросы для обсуждения

1. Проследите историю идентичности, позиции и реализации для основных брендов вашей компании. В чем состоит наследие бренда, представленное ранними попытками позиционирования? Что изменилось? Что осталось неизменным во времени? Эффективными ли были изменения? Теперь проделайте то же с главными конкурирующими брендами. Кто из конкурентов обладает давно укоренившимися позициями, символами, визуальным образом? Оправдывает ли это себя?
2. Имеются ли в организации предубеждения против перемен? Почему? Как их преодолеть?

3. Дайте оценку сегодняшней позиции бренда и ее реализации. Хорошо ли они задуманы? Вы назвали бы их отличными? Эффективными? Они работают по-прежнему или устарели? Они современные? Работают ли они на все целевые сегменты рынка?
4. Как обновить и осовременить нынешние позицию / реализацию без ущерба для их коренных основ? Есть ли пути развития бренда, способные обновить его имидж?

Примечания

1. Underwood E. Proper I.D. // Brandweek. 1994. August 8, P. 25-30.



*В природе целое обязательно первично
по отношению к части*

Аристотель

*В семействе торговых марок, как в семье,
каждому нужна роль и родство с другими*

*Джеффри Синклер (Jeffrey Sinclair),
бренд-стратег*

К системе брендов

Не так давно бренды являлись единственными символами, обозначающими отдельные товары или услуги. *Hewlett-Packard (HP)* представлял контрольно-измерительное оборудование, *Miller* — сорт пива, *Cadillac* — конкретный тип автомобиля, а *AT&T* — телефонные услуги.

Сегодня дело обстоит совершенно по-иному. Фрагментация массовых рынков создала многочисленные ситуации использования бренда потребителями, настоятельно требующие модификации идентичности бренда: скажем, пожилые потребители ищут в автомобиле *Lexus* одно, молодые — другое. Иногда компании имеют расширенные бренды, распространяющиеся на товары, связь которых с данной компанией не столь очевидна. В настоящее время многие фирмы имеют очень сложные комбинации брендов, взаимоотношения которых могут быть весьма замысловатыми.

В итоге компании часто оказываются в ситуации, когда им приходится управлять брендами с различными (в каждом конкретном случае) идентичностями, предназначенными самым разным аудиториям. Например, компания *Hewlett-Packard* должна управлять не только родительским брендом *HP*, марочное имя которого распространяется на бесчисленное множество товаров и рынков, но и системой взаимосвязанных марок принтеров (например, *LaserJet*, *DeskJet*, *DesignJet*), программного обеспечения (*HP VidJet Pro*), контрольно-измерительного оборудования (*TestJet*), усилителей разрешающей способности (*LaserJet's Resolution Enhancement*) и другой марочной продукции. Нынешние потребители пива *Miller* должны проводить различия между такими брендами, как *Miller Lite*, *Miller Genuine Draft Lite* и *Miller Super Dry*. Компания *Cadillac* владеет брендами *Seville STS*, *Eldorado Touring Coupe*, *Fleetwood Sixty Special*, *Allante*, *De Ville* и *Brougham* (не говоря уже о системах *Traction Control* и *Speed-Sensitive Suspension*, облицовке приборной панели *Zebano*, верхе салона *Cabriolet Roof* и десятках других товаров, каждый из которых имеет собственное марочное обозначение). Компании *AT&T* приходится координировать около 1 500 марочных имен.

Такое широкое распространение брендов и товаров внутри одной организации требует серьезного подхода. Когда оправданно существование отдельного бренда? Как отдельные бренды в ситуациях, исключающих их совместное использование, могут создать синергию? Как можно уменьшить путаницу? Трудность в изучении бренда также состоит в том, что он играет разные роли, и эти роли требуют согласования. Так, *Pillsbury* в одной ситуации — бренд товарной линии, в другой — поддерживающий,

в третьей — корпоративный бренд. Разумно ли это? Какова степень риска? Наконец, все существующие и разрабатываемые бренды, суббренды, стратегические бренды и т. п. требуют координации. Это нелегкая работа.

Цели создания системы брендов

Ключ к комплексному управлению брендами состоит в том, чтобы рассматривать их не обособленно друг от друга, а как взаимосвязанную совокупность поддерживающих друг друга брендов. Система брендов помогает запуску новых марочных товаров и прочно объединяет все бренды. Но чтобы система хорошо развивалась, она должна взаимосвязывать бренды — со всеми; они должны поддерживать систему в той же мере, в какой система — их.

Мышление в категориях системы брендов помогает также распределению ресурсов, так как при таком подходе становится очевидным, что отдельный марочный товар, помогая другим, добавляет им ценность и в то же время создает собственное предложение ценности. Системный подход, таким образом, ставит вопрос о том, выгодны ли системе вложения в один из ее брендов.

Цели системы брендов качественно отличаются от целей реализации идентичности отдельного бренда. Достижение целей системы брендов обусловлено выполнением следующих требований.

- *Используйте общее имя для создания синергии.* Набор брендов может быть связан единым марочным именем (*Weight Watchers* или *Kraft*) или сложным (составным) именем (как серия *Hewlett-Packard Jet*) и при этом иметь разные идентичности, обусловленные различием товаров и рынков. Трудность состоит в том, чтобы использовать общее имя для создания синергии в форме усиления действенности бренда или экономии на исполнении.
- *Снижайте ущерб идентичности бренда.* Различия между марочной идентичностью в разных контекстах и ролях способны подорвать бренд. Трудность заключается в том, чтобы управлять системой, избегая таких нежелательных явлений.
- *Добивайтесь четкости в позиционировании бренда.* Цель системы — максимально избежать двусмысленности (путаницы) и добиться однозначного восприятия марочного товара.

- *Способствуйте изменениям и адаптации.* Все бренды нуждаются в адаптации и изменениях в ответ на воздействие внешних сил. Система должна позволять управлять процессом так, чтобы требуемые изменения совершались своевременно и эффективно.
- *Распределяйте ресурсы.* Для реализации каждой роли бренда необходимы капиталовложения. Зачастую решение об инвестиции в бренд основывается на изолированном анализе бизнеса, связанного с данным брендом, и, таким образом, не учитывает воздействия конкретного бренда на другие бренды системы, в результате чего будущие роли бренда не получают адекватной оценки.

Иерархия брендов

Как показано в табл. 8–1, бренды внутри системы обычно располагаются в определенной иерархии. Каждый бренд на каждом уровне иерархии играет свою роль в системе, и (как будет показано ниже) бренды одного уровня часто имеют значимые связи с брендами других уровней.

На вершине иерархии находится *корпоративный бренд*, который идентифицирует корпорацию, стоящую за товаром или предложением услуг. Так, корпоративный бренд *General Motors* представляет организацию, производящую автомобили GM, и идентифицирует ее работников, программы, системы, ценности, культуру. Бренды *Nestle* и *Hewlett-Packard* также представляют корпорации.

Ассортиментный бренд (range brand) – это бренд, охватывающий несколько классов товаров. Так, корпоративные бренды *GM*, *Nestle* и *Hewlett Packard* сами по себе являются ассортиментными брендами. Кроме того, у компании *GM* есть бренд *Chevrolet*, распространяющийся на микроавтобусы, грузовики и легковые автомобили, а у *Nestle* – *Carnation*, который охватывает завтраки быстрого приготовления, сухое молоко, детское питание. Под именем *Jet* компания *HP* производит такие марочные товары, как *DeskJet*, *LaserJet*, *OfficeJet*, *FaxJet* и *DesignJet*.

За ассортиментными брендами, если таковые имеются, следуют *бренды товарной линии (product line brands)*, связанные с конкретными товарами организации, например, *Chevrolet Lumina*, *Carnation Instant Breakfast*, *HP LaserJet IV*. Основные товарные бренды могут «уточняться» с помощью

Таблица 8-1. Иерархия брендов

ВИД БРЕНДА	НАЗВАНИЯ БРЕНДОВ		
Корпоративный бренд	<i>General Motors</i>	<i>Nestle</i>	<i>HP</i>
Ассортиментный бренд	<i>Chevrolet</i>	<i>Carnation</i>	<i>HP Jet</i>
Бренд продуктовой линии	<i>Chevrolet Lumina</i>	<i>Carnation Instant Breakfast</i>	<i>LaserJet IV</i>
Суббренд	<i>Chevrolet Lumina SportsCoupe</i>	<i>Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate</i>	<i>LaserJet IV SE</i>
Брендируемые компоненты и сервисные программы	<i>Mr. Goodwrench</i> (сервисная служба)	<i>NutraSweet</i>	<i>Resolution Enhancement</i> (усилитель разрешающей способности)

суббрендов (*LaserJet IV SE*, *Carnation Instant Breakfast Swiss Chocolate*, *Chevrolet Lumina Sports Coupe*). Суббренды второго и третьего уровня дополнительно выделяют предлагаемый товар.

Наконец, бренд можно еще более конкретизировать путем присвоения марочного обозначения особым свойствам товара или фирменному сервису, связанному с ним. Так, *Chevrolet* предлагает сервисную службу *Mr. Goodwrench*, *Carnation* — подсластитель *NutraSweet*, а *LaserJet* имеет усилитель разрешающей способности *Resolution Enhancement*.

Понимание ролей бренда

Первый шаг в управлении системой брендов — занесение каждого бренда в общий портфель брендов (*brand portfolio*). Каждый бренд следует оценить, пользуясь схемами, изложенными в главах 3, 4, 5 и 6. Здесь и в главе 9 будут проанализированы взаимосвязи между ними в системе и роли, которые они могут играть в различных контекстах. Понимание выявленных ролей и взаимосвязей помогает объяснить устройство системы и определить способы ее эффективного управления.



Рис. 8-1. Роли брендов

Рис. 8-1 иллюстрирует роли брендов в системе. Эти роли мы обсудим в заключительной части этой главы и в главе 9, где будут рассмотрены вопросы расширения брендов. В ней также будут обсуждаться главные вопросы развития систем брендов:

- Какое количество брендов следует считать оптимальным?
- В какой момент их становится так много, что это вызывает путаницу, а связующие нити становятся слишком тонкими?

Глава 9 посвящена изучению различных способов воздействия на марочный товар, в том числе — применению горизонтального и вертикального «расширения» брендов, использованию ассортиментных брендов, брендов товарных категорий и разновидностей составных брендов (ко-брендов).

Роли побуждающего бренда

Побуждающий бренд (driver brand) — это бренд, который побуждает принять решение о покупке. В его идентичности сосредоточены главные ожидания потребителя от покупки. Побуждающий бренд предлагает ценность, которая является приоритетной при принятии решения о покупке и оценке потребительского опыта. Например, покупая бритву *Gillette Sensor*, потребители приобретают главным образом технологию бритья

и функциональные качества, представляемые торговым именем *Sensor*. Таким образом, *Sensor* является побуждающим брендом (с ведущим мотивом для покупки), поэтому его имя и символ на упаковке, на прилавке и в сознании пользователя должны обладать сильной идентичностью и четким визуальным образом. Для *Pillsbury Microwave Popcorn* побуждающим брендом является корпоративное имя *Pillsbury*, так как оно представляет ценностную заявку предлагаемого товара (высококачественные продукты для приготовления в микроволновой печи), в то время как *Microwave Popcorn* всего лишь описывает родовую принадлежность. И наоборот, для *General Mills PopSecret* торговое имя *PopSecret* является побуждающим брендом, потому что оно представляет главный ценностный ориентир, предлагаемый товаром (секретная рецептура, обеспечивающая превосходный результат), а *General Mills* — не более чем поддерживающий бренд.

Возьмем, например, серии *BMW 700* или *Lexus 300*. Для большинства клиентов побуждающими брендами являются *BMW* и *Lexus*. Покупатели заинтересованы главным образом в ценности, которая обеспечивается скорее торговыми именами *BMW* и *Lexus*, чем конкретными серийными моделями. А вот *Ford Taurus* и *Mazda Miata* могут иметь два побуждающих бренда. Имена и имиджи *Taurus* и *Miata* могут оказать большее влияние на решение о покупке, чем *Ford* и *Mazda*, хотя и последние могут играть активную роль. В таких случаях важно изучить относительное влияние каждого бренда. Если, скажем, стратегическая задача — сделать имя *Taurus* побуждающим брендом, а потребитель покупает машину, исходя из имиджа компании *Ford*, то можно предположить, что коммуникативная программа для *Taurus* нуждается в доработке.

Комбинированные (составленные из двух известных марочных названий) побуждающие бренды, могут вызвать конфликты, если эти бренды принадлежат разным компаниям. Так, в рекламе *Intel Inside*, рассмотренной в главе 1, бренд *Intel* вышел на позиции побуждающего и стал теснить торговое имя и марку *Compaq*. В результате имя *Compaq* было отозвано из программы *Intel Inside*, хотя это было сопряжено с серьезными затратами и рисками. Необходимо было убедиться в том, что по отношению к своим компьютерам бренд *Compaq* остается побуждающим.

Та степень, с какой бренд играет побуждающую роль, влияет как на необходимые для этого капиталовложения, так и на характер его идентичности. Идентичность побуждающего бренда, играющая главную роль в мотивации покупки, должна вызывать реальный потребительский отзыв, иначе она не выполнит своего назначения.

Роли поддерживающего бренда

Бренд, которому отведена роль поддерживающего (*endorser role*), оказывает поддержку и придает надежность всему, что заявлено побуждающим брендом. Поскольку организацию с ее людьми, культурой, ценностями и программами обычно представляет корпоративный бренд, она очень хорошо подходит для поддержки побуждающего бренда, т. е. для опорной роли.

Например, *General Mills* — поддерживающий бренд по отношению к *Cheerios*, *Gillette* — к бритвам *Sensor*, *HP* — к серии принтеров *LaserJet*. Главная цель использования таких брендов — еще больше убедить покупателя в том, что товар действительно предоставляет обещанные функциональные выгоды, так как за данным брендом стоит солидная преуспевающая организация, чье имя может ассоциироваться только с добротной продукцией. Поддерживающий бренд может вызывать особое доверие в конкретных ситуациях применения (*Betty Crocker* для пищевых продукты, *Honda* для малых двигателей) или создавать обширный «эффект зонта» (*GE*) (Ситуация, когда имя «родительского» бренда распространяется на все товарные линии. — Прим. ред.).

Вызвать доверие у потребителя особенно важно, когда товар новый и малоизвестный. Необходимость во вспомогательном бренде может отпасть, как только он обеспечит первоначальную поддержку. Например, бренд *Levi's*, действуя как поддерживающий, сумел внушить оптовикам и покупателям доверие к джинсам модели *Dockers*. В то время как имя *Levi's* ассоциируется с молодым, грубоватым городским парнем, торговое имя *Dockers* предполагает пожилого мужчину, которому нужен другой стиль в одежде. Был реальный риск, что *Dockers* размочит имиджевый строй *Levi's*, и, наоборот, существующий имидж *Levi's* не даст джинсам *Dockers* войти в ряд относительно модных моделей. После того, как модель *Dockers* набрала силу, было решено отказаться от поддерживающего опорного имени *Levi's*.

Поддерживающий бренд, однако, может сыграть свою роль и в дальнейшей судьбе бренда. Представление о надежности, которое обеспечивает марочное имя *Gillette*, поддерживающее *Sensor*, вступает в силу всякий раз, когда имеют место новые ходы конкурентов. Покупатели, стоящие перед дилеммой: оставаться с *Sensor* или сменить эту модель бритвы, в момент окончательного решения могут принять во внимание

Использование поддерживающих брендов

Английские исследователи изучили 20 топ-брендов каждого из 20 крупнейших поставщиков бакалейной продукции в Англии [1]. Они сгруппировали бренд-стратегии каждого из 400 брендов в одну из четырех категорий. Первые две категории (48% случаев) использовали побуждающий бренд без поддерживающего бренда. Две другие категории (52% случаев) применяли поддерживающий бренд.

- *Корпоративное (дочернее, дивизионное) доминантное* (мотивирующее покупку) имя бренда составило 16% случаев. Среди примеров — *Shell Oil* и *Heinz Ketchup*.
- *Доминантное имя бренда*, когда используется только название отдельного марочного товара, составило 32% случаев. В основном к этой стратегии прибегают *Procter & Gamble* и *Mars*.
- *Получающие поддержку бренды*, когда побуждающий бренд поддерживается корпоративным (дочерним, дивизионным) брендом, составили 14%. Эту стратегию используют *Unilever* и *3M*.
- *Двусложные, комбинированные бренды* в которых обоим именам придаются равные значения, наблюдались в 38% случаев. Примеры включали *Cadbury's Dairy Milk Chocolate*, *Friskies Gourmet A La Carte*.

дополнительные выгоды, связанные с именем *Gillette*. Но даже в этом случае именно побуждающий бренд — *Sensor* — должен играть основную роль в завоевании и удержании потребителя.

Для товаров длительного пользования и промышленной продукции, таких как контрольно-измерительное оборудование *Hewlett-Packard*, поддерживающий бренд может сигнализировать о том, что такая солидная компания всегда позаботится о сервисной службе и запчастях. Покупатель, вкладывающий в марочный товар крупную сумму денег или потративший на его поиски много времени, всегда хочет знать, какие ресурсы и обязательства обеспечиваются приобретаемым брендом. Этот сигнал и должен посылать поддерживающий бренд.

Бренд может совмещать поддерживающую и ведущую роль в мотивации покупки в случаях, когда он одновременно обеспечивает предложение ценности самого товара и поддержку организации. Так, для контрольно-измерительного оборудования, такого как *HP Digital Voltmeter*, когда имя *HP* идентифицирует организацию, оно играет поддерживающую роль, а если представляет товар — роль побуждающего бренда. Подобным образом торговое имя *GE* для реактивных двигателей мотивирует покупку и обеспечивает поддержку марочного товара.

Пример с джинсами *Levi's Dockers* иллюстрирует внутреннюю связь брендов, когда поддерживающий бренд используется при запуске товара, а затем от него отказываются, что идет на пользу товару [2]. Возможно, в случае с *Dockers* имела место дисгармония имиджа — суб-бренд обладал большим потенциалом вне связи с родительским брендом. Другие примеры товаров, иллюстрирующие ситуацию отказа от поддерживающего бренда или снижения его роли после того, как побуждающий бренд набрал силу, — *Cup-A-Soup (Lipton)*, *Twinkies (Hostess)*, *Intensive Care (Vaseline)*.

Стратегические бренды

Искушение поддержать и добиться развития сразу всех брендов велико. Однако такая политика, пожалуй, снижает шансы на создание или поддержание действительно сильных брендов. Вместо желаемого обычно происходит непродуктивное расходование средств на «проблемные» бренды. Стратегический императив, таким образом, состоит в распределении средств с учетом классификации брендов на «кандидатов на ликвидацию», «дойных коров» и «стратегические бренды».

«Кандидат на ликвидацию» (*divestment candidate*) — это бренд со слабым позиционированием на непривлекательном рынке либо расходящийся со стратегическим направлением развития фирмы. Его рынок может быть перенасыщенным, сулить «выжатые» прибыли, вялые или падающие продажи. Самому бренду может не хватать дифференцирующих признаков, а для создания выигрышной стратегии потребовались бы значительные вложения. Может иметь место динамика отрасли (например, изменения в дистрибуции), еще более ухудшающая перспективы бренда. Наконец, данный бренд может расходиться с направлением, избранным фирмой на будущее. В таких ситуациях следует подумать о прекращении финансирования или ликвидации бренда.

«Дойная корова» (*milk cow*) — это бренд, обладающий, несмотря на «усталость», достаточно реальной силой. Он может иметь широкую потребительскую базу, обеспечивающую фирме приличную прибыль. В связи с тем, что на поддержание такого бренда тратится минимум средств, он может стать стабильным источником финансирования других брендов.

Стратегический бренд — марочный товар, важный для решения будущих задач организации. Стратегическим брендом можно считать при двух условиях. Во-первых, если он способен обеспечить весомый объем будущих продаж и прибылей. Вероятно, это уже сейчас мощный доминирующий бренд (иногда называемый *мегабрендом*), для которого планируются удержание и расширение позиций; или это второстепенный бренд, который следует вывести на роль главного. Во-вторых, когда это «бренд-опора» (*linchpin*), способный стать элементом, на котором держится вся структура бизнеса или основывается будущее направление развития фирмы. Например, *IBM* считает операционную систему *OS/2* стратегическим брендом не столько из-за потенциала сбыта, сколько из-за того, что она представляет возможность контролировать операционную систему компьютерных линий *IBM* в будущем. Если же стандартом станет другая операционная система (такая, как *Microsoft's Windows '95*), то *IBM* будет иметь значительно меньшую силу в сфере компьютерного обеспечения. Для компании *Oldsmobile* модель *Aurora* является стратегическим брендом отчасти потому, что она олицетворяет обновленное торговое имя *Oldsmobile*. Успех модели *Aurora* целиком зависит от процветания *Oldsmobile*. Фирменная программа *Mariott Honored Guest Award* (система поощрений для постоянных клиентов) является стратегической для *Mariott*, так как, возможно, представляет коренное отличие гостиничной отрасли будущего.

Организация должна выделить все ресурсы, необходимые для выполнения стратегическим брендом своей миссии. При этом на его поддержке не должны отражаться возможные спады продаж и прибылей, получаемых от реализации «проблемных» брендов фирмы.

Роли суббренда

Суббренд (subbrand) — это бренд, выделяющий часть ассортимента ряда (товарной линии) в системе брендов. Например, компания *Buick* использует суббренд *Roadmaster* для отличия конкретной модели (включая ее характеристики и признаки индивидуальности) от другой модели, скажем, *Riviera*. И то, и другое — *Buick*; и «зонтик» этого торгового имени «укрывает» эти различающиеся между собой модели.

Суббренд может быть побуждающим или описательным (описывать марочный товар). Например, для *General Mills PopSecret* суббренд играет мотивирующую роль, а в случае с *Pillsbury Microwave Popcorn* — роль описательного бренда.

Для создания четкой и эффективной системы брендинга важно знать функции суббрендов и определить, какие роли они играют в каждом контексте. Продуманная стратегия суббрендов предполагает несколько аспектов. Во-первых, суббренд должен быть согласован с идентичностью родительского бренда и поддерживать ее. Во-вторых, суббренд должен вносить свой вклад в ценность марочного товара путем выполнения из следующих задач:

- описывать предложения;
- структурировать и уточнять варианты предложения;
- расширять или модифицировать идентичность;
- эксплуатировать рыночные возможности;
- способствовать стратегии горизонтального или вертикального расширения путем определения или модификации родительского бренда.

Затраты на суббренд также должны быть оправданы в том смысле, что на его создание не требуется крупных вложений, а бизнес, представляемый суббрендом, самодостаточен для обеспечения его развития. Выполнение суббрендами вышеназванных задач в практике обеспечения дополнительной ценности марочного товара будет рассмотрено ниже. Роль суббрендов в поддержке стратегии горизонтального или вертикального расширения описана в главе 9.

Товарные предложения

Бренд, выполняющий описательную роль, несет информацию о принадлежности к определенному классу товаров, специфических свойствах марочной продукции, целевом сегменте, функциях товара. По этой причине он обычно не выступает в роли побуждающего бренда. В случае с *Oral-B Tooth&Gum Care Toothpaste* и *Oral-B Anti-Plaque Rinse*, описательные бренды *Tooth&Gum Care Toothpaste* («паста для ухода за зубами и деснами») и *Anti-Plaque Rinse* («полоскание, предотвращающее зубной налет») указывают на функцию товара. И хотя это разные товары *Oral-B* (с разными ассоциациями и предложениями ценности), именно *Oral-B* играет роль побуждающего бренда, обуславливая принятие решения о покупке и способы использования обоих товаров.

Достоинство описательного бренда в том, что он не отвлекает внимания от побуждающего бренда и не ослабляет его. Например, описательное имя *Low Fat* («низкое содержание жиров») в составе бренда *Hidden Valley Low Fat Dressings* не заслоняет торгового имени *Hidden Valley*. Бренд получает выгоду

от рекламы и наличия в ассортименте серии товаров с низким содержанием жиров. Если бы компания *Hidden Valley* попыталась присвоить серии товаров с низким содержанием жиров собственный бренд, новое имя, возможно, использовали бы для распространения характеристики «низкое содержание жиров» и на другие товары, а не только на соусы. При этом функция имени *Hidden Valley* свелась бы к роли поддерживающего бренда. Как раз это и произошло с именем *Take Heart*, павшим жертвой министерства пищевой и фармацевтической промышленности США, которое усмотрело в названии нечто связанное с жалобой на здоровье.

То, что бренд является описательным, вовсе не означает, что он не может быть побуждающим брендом. *Levi's Loose* — бренд, описывающий главные особенности и функции изделия. Но он имеет и самостоятельную ценность, поскольку указывает на характеристики и имидж пользователя, отличные от *Levi's*. Соответственно, бренду *Loose* необходимо стать побуждающим брендом и обрести собственную индивидуальность.

Рассмотрим следующие описательные бренды.

Корм для собак *Purina*: *Dog Chow*, *Dog Chow Little Bits*, *Hi-Pro*, *Fit&Trim*, *Puppy Chow* и *Puppy Chow Chewy Morsels*. Степень, в которой *Purina* является побуждающим или поддерживающим брендом, варьируется: для суббрендов *Puppy Chow* и *Dog Chow* это, пожалуй, поддерживающий бренд, но для *Hi-Pro* и *Fit&Trim* имя *Purina* играет гораздо более существенную роль побуждающего бренда. Заметьте, что в данном случае существуют два уровня суббрендов — например, *Puppy Chow* и *Puppy Chow Chewy Morsels*. Причем описательные суббренды представляют как выгоды пользователя (*Fit&Trim*), так и особенности товара (*Chewy Morsels*).

Осветительные лампы *GE*: *Soft White*, *3-way*, *Reading Lite*, *Crystal Clear*, *Long Life*, *Energy Choice*, *Party Bulb* (цветные лампочки) и *Bug Lite*.

Зубные пасты *Crest*: *Tartar Control Crest*, *Tartar Control Crest with Fresh Mint Gel*, *Crest with Baking Soda* и *Sparkle Crest for Kids*.

Шампунь *PertPlus*: *Tear-free PertPlus for Kids* (детский), *Dandruff Control PertPlus* (против перхоти) и *PertPlus for permed and colored hair* (для окрашенных волос и завивки «перманент»). Каждый товар имеет варианты для сухих, жирных и нормальных волос. В этом случае суббренд обеспечивает структуру: покупатель сначала выбирает суббренд (*Dandruff Control* — против перхоти), а потом — вариант для сухих, жирных или нормальных волос.

Микроволновые печи GE: *GE Space Saver* (встраивается между полками), *GE Dual Wave* (с двухуровневым шкафом), *GE Carousel* (с вращающимся диском) Суббренды здесь описывают особенности товаров

Спецификация сегментов

Описательный суббренд может уточнять целевой сегмент потребителей, указывая на то, что товар предоставит именно те функциональные и эмоциональные выгоды, которые ищет данная группа. Покупатель в таком случае с большей вероятностью сделает правильный выбор. Например, названия программных пакетов *Microsoft Office* и *Microsoft Home* подчеркивают различие между деловым и персональным сегментами пользователей компьютеров.

Приставки и суффиксы

Компании могут сформировать семейство описательных суббрендов, используя для их создания обычный суффикс или приставку. *McDonald's* известен созданием суббрендов товаров с помощью приставки *Mc*, таких как *McChicken Sandwich*, *Egg McMuffin*, *McLean Deluxe*. *HP* использовала элемент *Jet* для суббрендинга принтеров *LaserJet*, *DeskJet* и *DesignJet*.

Структурирование и уточнение вариантов покупательского выбора

Компания, создавая новые товары или услуги, нередко делает это либо для удовлетворения нужд недостаточно охваченной ниши целевого рынка, либо для проникновения в новую нишу, пока еще обойденную данной компанией. К сожалению, чем больше товаров предлагает компания, тем сложнее положение потребителя. Если бренд пребывает в окружении, не согласующемся с его идентичностью, потребитель будет сбит с толку. Более того, когда бренд входит в новую нишу и предлагает новый набор функциональных и эмоциональных выгод, весьма вероятно, что ожидания потребителя не будут удовлетворены, а результатом станет разочарование.

Суббренд — это способ предложить новый товар или обслужить другой сегмент рынка под одной торговой маркой, сведя до минимума путаницу и размывание бренда. Суббренд представляет потребителю новый вариант марочного товара и при этом создает структуру, позиционирующую его относительно родительского бренда. Потребителю становится ясно,

что новый товар 1) вписывается в систему данного бренда и обладает, по крайней мере, некоторыми его отличительными признаками, 2) по ряду параметров отличается от других товаров в системе брендов

Гостиничная группа *Forte Hotels*

Рассмотрим в качестве примера сеть гостиниц *Forte Hotels Group* (Великобритания). В течение нескольких лет компания *Trusthouse Forte* приобрела ряд гостиниц в Великобритании под несколькими частично совпадавшими именами. Входящие в эту сеть гостиницы предлагали широкий спектр услуг — от базовых до эксклюзивных. В результате у клиентов, составивших на своем опыте определенное представление о *Forte*, формировались ожидания, которые не оправдывались в других случаях знакомства с данными гостиницами. Одни клиенты были разочарованы, когда отсутствовали ожидаемые удобства, других шокировали цены, намного превосходившие их ожидания. Общий результат — дезориентация и разочарование потребителей.

В 1989 г. *Forte* решила разработать пять четких суббрендов внутри гостиничного бренда *Forte*

- *Forte Travellodge* — недорогие придорожные гостиницы, предлагающие простые современные номера и расположенные, как правило, вблизи крупных автомагистралей,
- *Forte Posthouse* — трехзвездные современные отели доступного класса, предлагающие по конкурентоспособным ценам комфортабельные номера, хорошие рестораны и условия для деловых и личных встреч,
- *Forte Crest* — высококачественные современные отели бизнес-класса, специализирующиеся на эксклюзивном сервисе и расположенные в основном в центральных районах крупных европейских городов;
- *Forte Heritage* — сеть традиционных британских маленьких гостиниц, сочетающих комфорт, личное гостеприимство и хорошую репутацию;
- *Forte Grand* — сеть первоклассных отелей международного класса, предлагающих традиционные европейские стандарты комфорта, стиля и услуг.

Кроме того, имя *Forte* было включено в названия имевшихся в портфеле брендов высококлассных роскошных гостиниц *Hyde Park* в Лондоне и *George V* в Париже, причем безболезненно для имиджа последних.

Такая стратегия суббрендов внесла ясность и упорядоченность в набор разнородных услуг сети гостиниц *Fortle*. Каждый новый суббренд создал свою идентичность и свойственную ему индивидуальность; предыдущие бренды в сравнении с ними были слабыми и неопределенными. Теперь ожиданиями — ключевым фактором в менеджменте сервисного бизнеса — можно было управлять так, что разочарование или дезориентация потребителей стали маловероятными.

Такая стратегия способствовала и развитию родительского бренда *Fortle*, который теперь поддерживал систему кросс-продаж и бронирования, являющуюся важнейшим элементом высококонкурентной гостиничной индустрии. *Fortle* также может служить и поддерживающим брендом, так как клиенты ищут доказательства надежности и требуют постоянства на уровне сервиса в пределах отдельно взятых суббрендов.

Усиление/модификация имиджа через смену ассоциаций

Третья роль суббрендов — создание ассоциаций, необходимых для конкурентирования нового товара в избранном секторе рынка. Анализ новой сферы бизнеса часто показывает, что разработка нового бренда требует огромных капиталовложений. Однако слишком часто существующий бренд неадекватен новой ситуации использования, так как его ассоциации не обеспечивают необходимых преимуществ — они даже могут стать его недостатками. Более того, «растягивание» бренда для использования в других контекстах может ослабить ассоциации с данной товарной категорией и самим товаром.

Практическим решением этой дилеммы может стать создание суббренда. Когда суббренд работает эффективно, он использует убедительную силу знакомого потребителю родительского бренда, а также множество других неуловимых деталей и характеристик индивидуальности. Суббренд предоставляет возможность расширения ассоциаций и сокращает риск размывания родительского бренда. В сущности, возникают предпосылки для создания совместного или комбинированного бренда.

Поддержка новой концепции товара или сегментирования

Средство против потливости *Sure* (предназначенное компанией *Procter&Gamble* целевой группе обоего пола) по-прежнему является бесспорным лидером в своей товарной категории. Когда *P&G* захотела использовать имя *Sure* для продвижения специального дезодоранта для

мужчин, был привлечен суббренд *Sure ProStick*. Имя *Sure ProStick* помогло создать «мужские» ассоциации с новым товаром без ущерба для нейтрального в гендерном отношении бренда *Sure*. При этом *Sure* получил имя, прочно укрепившееся в данной категории товаров.

Укрепление и защита существующих ассоциаций

Джемы *Smucker's* всегда ассоциировались с высоким качеством и вкусом домашней пищи. Однако ключевым символом качества в этой категории товаров явился признак «100% фрукты», и конкуренты, использовавшие его, стали угрозой для продукции *Smucker's*. Чтобы удержать свои позиции в верхнем ценовом сегменте рынка, *Smucker's* выпустила серию джемов под именем *Smucker's Simply Fruit*, которую она описала как «джем, самый близкий по вкусу к свежим фруктам из всего, что вы когда-либо пробовали». Создание суббренда, подчеркивающего насыщенный фруктовый вкус джема, расширило поле идентичности *Smucker's*, укрепив тем самым позиции бренда по показателю «качество» и упредив возможности конкурентов в эксплуатации данной ниши рынка.

Смягчение сильной ассоциации

Сильные бренды — *Apple*, *Harley-Davidson*, *Saturn* и др. — обычно имеют четко выраженную идентичность и индивидуальность. По иронии, эта сила может обернуться слабостью, когда бренд пожелает начать экспансию в другие классы товаров или новые сегменты рынка. *Kleenex*, например, имеет настолько прочные ассоциации с одним-единственным классом товаров, что возможности его распространения на другие товарные категории весьма ограничены. Помочь вырваться из замкнутого круга способен суббренд.

Рассмотрим бренд *Apple*. С самого начала сильнейшим преимуществом в активе компьютеров *Apple* были такие черты индивидуальности бренда, как «средство для развлечений» и «дружеское расположение к пользователю». *Apple Macintosh* считался компьютером для дома и школы (где игровой неформальный дух вполне уместен), либо для применения в рекламе и дизайне (где пользователи — люди свободных творческих профессий). Даже внешне компьютер не вписывался в строгую деловую обстановку офиса. В результате *Apple* пришлось добрых 10 лет бороться за то, чтобы деловой мир, вполне довольствовавшийся стилем и дизайном *IBM*, стал воспринимать бренд всерьез. Частичным решением было создание серии компьютеров *MacQuadra*, дизайном более

напоминающих компьютеры для бизнеса. Новые ассоциации, связанные с *MacQuadra*, несколько сгладили сильную индивидуальность *Apple*, сделав ее более приемлемой для пользователей бизнес-сегмента.

Понятия «определиватель» и «определяемое»

Исследования Ч. В Парка, Сунь Юл Чжуна и Аллана Шокера (C. W. Park, Sung Youl Jun, Allan Shocker) показывают, как интерпретируются суббренды при сопоставлении бренда-определивателя (*Kellogg's* – определитель в имени *Kellogg's Corn Flakes*) с определяемым брендом (*Corn Flakes* – определяемое в *Kellogg's Corn Flakes*) [3]. Составные термины представлены в табл. 8–2. Поставив имена брендов *Slim-Fast* (низкая калорийность и удобство) и *Godiva* (хороший вкус, богатство и роскошь) сначала в роли определителя, а затем – определяемого, исследователи пришли к выводу, что характеристики определяемого имеют большее влияние на восприятие качества товара, чем характеристики определителя. Так, в сочетании «комнатная собака» в первую очередь воспринимается понятие «собака» и только потом – «собака, которая может жить в городской квартире». Для кексовой смеси *Slim-Fast cake mix by Godiva* (где *Slim-Fast* – определяемое) атрибут «низкая калорийность» оценивался по важности и эффективности выше, чем для *Godiva cake mix by Slim-Fast* (где *Slim-Fast* – определитель). Обратный эффект наблюдался для атрибута «богатство и роскошь».

Далее они пришли к выводу, что бренд с определяемым понятием является доминантным для удержания в памяти клиента, и что определяемое как часть составного марочного имени влияет на его восприятие сильнее, чем определитель. Так, понятие «комнатная собака» может сильнее влиять на то, что человек думает о собаках, чем на то, что он думает о комнатах. Сложное торговое имя *Slim-Fast by Godiva* акцентирует атрибут

Таблица 8–2. Роль суббренда как определителя

Составной термин	Определиватель	Определяемое понятие
Комнатная собака	Комнатная	Собака
Любимый камень	Любимый	Камень
<i>Slim-Fast cake mix by Godiva</i>	<i>Godiva</i>	<i>Slim-Fast cake mix</i>
<i>Godiva cake mix by Slim-Fast</i>	<i>Slim-Fast</i>	<i>Godiva cake mix</i>
<i>Healthy Choice from Kellogg's</i>	<i>Kellogg's</i>	<i>Healthy Choice</i>

«диетические товары для похудения *Slim-Fast*», а не определитель *Godiva*. Здесь этот атрибут доминирует над атрибутом «хороший вкус и роскошь». Когда использовали менее привлекательный определитель — *Slim-Fast by Chunky* — определитель *Chunky* также не подвергся воздействию сложного (составного) имени. Таким образом, можно ожидать, что определитель, а значит, и поддерживающий бренд, в составе сложного торгового имени подвергаются меньшему риску, и, соответственно, получают от его использования меньшие выгоды.

Эксплуатация возможностей рынка

Концепция суббренда позволяет бренду прибегнуть к так называемому стратегическому оппортунизму — стратегии менеджмента, которая ставит акцент на распознавании возможностей, возникающих на рынке, и быстром реагировании на них [4]. Когда распознана возникающая ниша, для нее можно разработать суббренд — обычно с минимальными затратами. Если сегмент разрастается, суббренд может стать основой для долгосрочного бизнеса; если же ему суждена короткая жизнь, то суббренд может «умереть» без ущерба для стержневого бренда. Стратегический оппортунизм при поддержке стратегии суббрендинга дает фирме возможность быть гибкой и быстро «вставать на ноги» в условиях работы в динамичном и неясном рыночном окружении.

Такие фирмы, как *Ralston Purina* — в производстве кормов для животных, *General Mills* — в выпуске крупяных изделий, *Ziff Communications* — в издании журналов и *Nike* — в изготовлении спортивной обуви, проводят политику брендинга, являющую собой стратегический оппортунизм. В то время как другие производители кормов для животных разрабатывают бренды на долгосрочную перспективу, *Ralston* отслеживает течения и поветрия, представляющие интерес для целевой аудитории данной ниши. Так появились бренды *Deli-Cat*, *Kitt'N Kaboodle* и *Mature*. Чтобы идти в ногу со временем, *General Mills* представила бренды крупяных изделий *Triangles*, *Oatmeal Crisp* и *Cinnamon Toast*. В компьютерных журналах *Ziff* эксплуатирует очевидные возможности для отечественного компьютерного рынка, открывшиеся с выходом on-line версии журнала *PC Magazine*, а также двух журналов выпущенных в одном пакете с другими изданиями о компьютерах.

Nike — компания, особенно сильная в стратегическом оппортунизме — каждый год представляет сотни моделей обуви примерно для 30 видов спорта. Используя огромный опыт в исследовании спроса и в дизайне обуви, она распознает новые сегменты рынка и быстро реагирует

разработкой новых суббрендов. Эту стратегию подкрепляют сильные эмоциональные связи, возникшие благодаря ориентации на разработку новинок и участию в рекламных и промо-акциях звезд спорта. Новые товары имеют тенденцию столь полного совпадения с ожиданиями целевой аудитории, что у каждого потребителя создается ощущение, что компания обращается именно к нему. Спортсмены, поддерживающие бренд, создают момент доверия и отлично подчеркивают его индивидуальность. Так, *Nike* предлагает не только баскетбольные кроссовки *Air Jordan* (рекламный персонаж — Майкл Джордан), но и *Force* (Дэвид Робинсон и Чарльз Баркли) и *Flight* (Скотти Пиппен).

Поддержка вертикального и горизонтального расширения

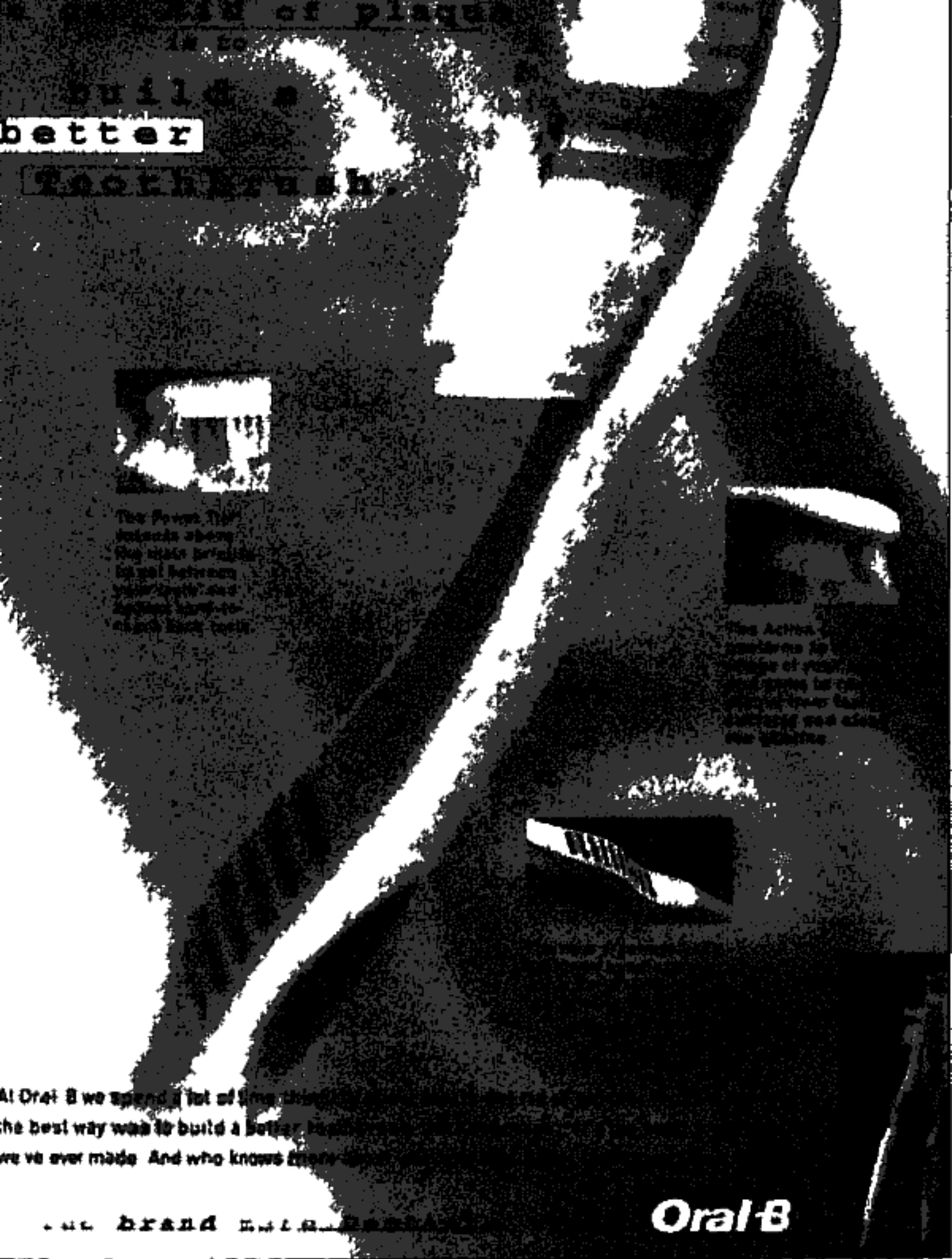
Роль суббренда в поддержке горизонтального (марочное имя распространяется на другой класс товаров) и вертикального (бренд «растягивается» вверх или вниз по шкале качества) расширений мы рассмотрим в главе 9, посвященной методам усиления бренда.

Брендинг выгод

Проблема, перед которой стоят многие бренды, заключается в том, что их индивидуальности недостает отчетливости, доверительности или способности удерживаться в памяти. Решением может стать брендинг свойств товара, компонентов или программ обслуживания, обеспечивающих потребителю определенные выгоды.

Брендинг свойств товара

Долгое время *Oral-B* находилась в верхнем ценовом сегменте рынка зубных щеток как «бренд, которым пользуется большинство стоматологов». Однако в начале 1990-х гг. ее позиции атаковала щетка *Johnson & Johnson Reach* и два новых бренда — *Precision* от *Colgate* и *Crest* от *Procter & Gamble*. «Застойная» товарная категория мгновенно стала ареной конфронтации. *Oral-B* отозвалась новым товаром с описательным именем бренда *Advantage Plaque Remover Toothbrush*. Двум ключевым особенностям ее уникальной конструкции были присвоены собственные марочные обозначения — *Power Tip* (щетинки на кончике щетки) и *Action Cup* (форме щетины, совпадающей с контуром зубов и десен). До этого *Oral-B* уже зарегистрировала в качестве торговой марки щетину *Indicator*, которая изменяла цвет по мере износа щетки. Рис. 8-2 иллюстрирует роль, которую играет брендинг свойств в позиционировании *Oral-B*.



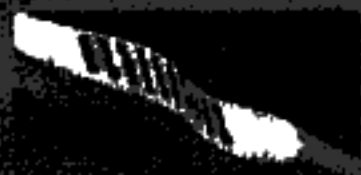
...of plaque
 is to
 build a
better
toothbrush.



The Power. The
 science shows
 the most effective
 brush between
 your teeth and
 against hard-to-
 reach back teeth.



The Action.
 Designed to
 clean at gum
 line angles to
 help prevent
 gingivitis and
 gum disease.



At Oral-B we spend a lot of time thinking about
 the best way was to build a better toothbrush
 we've ever made. And who knows better?

... BRAND NAME ...

Oral-B

Рис. 8-2. Брендинг свойств Oral-B
 Опубликовано с разрешения компании Oral-B USA

При разработке нового или модификации существующего товара в его конструкцию должны быть заложены одно или несколько особых свойств, которые обеспечивают превосходство бренда. Следующая задача — довести их до сведения потребителя. Проблема в том, что сколь бы важны ни были эти свойства на взгляд дизайнеров, целевая группа потребителей может остаться совершенно равнодушной. Даже когда связь с потребителем обеспечена, информация может восприниматься как типичное рекламное преувеличение и не вызывать доверия. Такое имя, как *Action Cup*, дает возможность акцентировать внимание на одном из нескольких выделенных свойств, облегчая понимание, принятие и запоминание бренда.

Когда AT&T разработала систему качественного звука, она назвала ее *Your True Voice* («Ваш настоящий голос»). Именно брендинг этого свойства позволил успешно донести его до адресата. Затем термин «True» («настоящий») был успешно применен для брендинга сервисных программ AT&T *True USA Savings* (20% скидка при расходовании от \$25 в месяц на междугородные переговоры) и *AT&T True World Savings* (предоставление за \$3 в месяц переговоров по льготному тарифу с любой указанной страной мира). Обе программы были созданы в ответ на появление аналогичных программ обслуживания клиентов компании MCI (соответственно, *Friends and Family* и *Friends Around the World*). Программе *True USA Savings* и ряду других программ компания AT&T обязана увеличением своей доли рынка, до этого неуклонно снижавшейся.

Сам факт брендинга свойства товара обеспечивает доверие к нему и усиливает способность этого свойства выделиться и добавить ценности бренду. Исследование, проведенное Карпентером, Глейзером и Накамото (Carpenter, Glazier, Nakamoto), показало, что брендинг атрибутов (таких, как *Alpine Class* для наполнителя пуховика, *Authentic Milanese* — для спагетти и *Studio Designed* — для плеера CD) определяет выбор потребителем более дорогих брендов [5]. Респонденты готовы были платить больше именно благодаря брендируемым свойствам товара. Примечательно, что они поступали так даже тогда, когда знали, что данное свойство не имеет особого значения для их выбора.

Брендинг компонентов товара

Метод, сходный с брендингом новых свойств товара, состоит в том, чтобы осуществить брендинг компонента, ингредиента или, что на практике встречается чаще, сделать заметным компонент (ингредиент), уже носящий известное марочное имя. Так, продажи *Kellogg's Pop-Tarts* резко увеличились

после того, как в название было добавлено *Smucker's fruit filling* (фруктовый наполнитель *Smucker's*). Другие примеры: мороженое *Ben&Jerry's Health Bar Crunch Ice Cream*, мороженое *Nestle's Lite Ice Cream Bars* с подсластителем *NutraSweet*, печенье *Pillsbury's Chocolate Deluxe Brownies* с сиропом *Nestle*, сухие завтраки *Chicken of the Sea* с приправами *Kraft*, компьютеры *Gateway* с микропроцессором *Intel*. Среди других, широко используемых брендируемые ингредиенты, можно назвать компании *Sunkist* (один из крупнейших в мире поставщиков апельсинов) и *Ocean Spray* (компания-производитель фруктов).

Компонентные бренды (*component brands*) не ограничиваются товарами питания. Для ботинок *Timberland*, например, используются бренды ткани *Gore-Tex* (для подкладки) и *Cordura*. Эти марочные имена внушают доверие к заявлению, что ботинки *Timberland* легки и непромокаемы. Напротив, если бы в рекламе *Timberland* прозвучало, что ботинки легки и непромокаемы, так как изготовлены из лучших материалов, то это звучало бы неконкретно и неубедительно.

Добавление компонента с марочным именем обеспечивает дифференцирующий признак благодаря уже имеющимся у потребителя ассоциациям с данным компонентным брендом. Так, когда в состав смеси для кекса *Betty Crocker* включают шоколадную крошку *Hershey*, у покупателя автоматически возникают представления о шоколаде, на создание которых *Hershey* потратило годы. Значит, если представление покупателя о качестве шоколада *Hershey* относительно высокое, то оно может распространиться и на качество товаров *Betty Crocker*.

Марочный ингредиент, однако, увеличивает ценность товара только тогда, когда потребитель воспринимает его превосходство над ожиданиями. В одном исследовании, проведенном *Research International*, покупателями оценивались различные бренды печенья с указанием марки шоколадной крошки, входящей в его состав, и без такого указания. Брендинг шоколадной крошки помог добиться более высоких цен (или увеличить продажи при сохранении цены) на печенье *Nabisco* и *Keebler*, но не помог удорожить печенье *Pepperidge Farm*. Это произошло потому, что ожидания, связанные у покупателя с брендом *Pepperidge Farm*, и без того были настолько высоки, что подключение марочного ингредиента не обеспечило добавочной ценности, хотя и не принесло вреда.

Брендинг компонента товара дает определенные финансовые выгоды как для основного, так и для входящего в его состав компонентного бренда. Экономят обе организации, так как стоимость производства

и рекламы распределяется между ними. В результате каждая фирма пользуется преимуществами большей заметности марочного товара при меньших затратах.

Брендинг сервисной программы

Брендингу услуг как способу укрепления бренда зачастую вовсе не придается значения. *Hyatt* осуществила брендинг ряда услуг в гостиницах для посетителей бизнес-класса, который включает:

- *Hyatt Business Plan* — оборудование рабочего места, телефона и факса в номере гостиницы, доступ к копировальному аппарату, принтеру, оргтехнике и бизнес-принадлежностям прямо на этаже;
- *Hyatt Gold Passport* — позволяет клиентам набирать выигрышные баллы для получения льготного обслуживания;
- *Touch and Go* — автоматическая регистрация в гостинице по телефону 800;
- *Regency Club* — пользование приватным этажом с особыми услугами;
- *Meeting Connection* — группа помощи в планировании встречи.

Hyatt сгруппировала все пять программ в ассортиментный бренд под названием *Business Portfolio* (с девизом: «Мы проходим лишнюю милю, чтобы вы сохранили темп»). Бренд сфокусирован на установлении взаимоотношения «клиент бизнес-класса — *Hyatt*».

Брендинг услуг особенно эффективен при работе с организациями. Так, *Levi-Link* — марочное обозначение фирменных услуг, предоставляемых *Levi Strauss* компаниям, которые занимаются розничной продажей продукции *Levi's*. Бренд *Levi-Link* придает программе услуг четкость, наглядность и эффективность.

«Серебряные пули»

«Серебряная пуля» (*silver bullet*) — суббренд или брендируемая выгода, которые служат средством смены или поддержания имиджа родительского бренда. Этот термин придумал Реджис Мак-Кенна (*Regis McKenna*), который заметил, что на имидж корпоративных брендов в век высоких технологий сильное влияние оказывают ключевые товары. Хотя Реджис назвал «серебряными пулями» лишь эти ключевые, по его мнению, товары, мы распространим данное понятие и на бренды. Среди марочных товаров «серебряные пули» обнаружить нетрудно. *Sony Walkman* —

San Jose Sharks

Сан-Хосе всегда считался довольно захолустным спальным пригородом с запущенным и безликим деловым центром «в тени» Сан-Франциско. На самом же деле Сан-Хосе теперь есть чем гордиться. При поддержке прогрессивного, компетентного городского управления ныне город оживил свой деловой центр группой современных отелей, конгресс-центром и замечательной спортивной ареной.

Самым трудным для города стало донести информацию о своем реальном состоянии до устроителей всякого рода конгрессов, а также до фирм, которые меняют место «прописки». И тут на сцену выходит *San Jose Sharks*, профессиональная хоккейная команда НХЛ (Национальной хоккейной лиги). «Акулы» делают для Сан-Хосе то, чего не смогли бы сделать миллионы рекламных долларов — они превращают его в «город высшей лиги». *Sharks* таким образом играют для Сан-Хосе роль «серебряной пули»

Все игры *San Jose Sharks* проходят с аншлагом. На сезонные билеты — длинный «лист ожидания», и это несмотря на то, что за первые три года своего существования они едва ли выиграли хоть одну игру. Более того, сувениры с символикой «Акул» продаются по всей Северной Америке и по продажам превосходят сувениры любой хоккейной команды, а также большинство профессиональных команд в любом виде спорта. Отчасти это происходит благодаря замечательному логотипу (рис. 8-3), на котором изображена акула, перегрызающая клюшку — яркий, агрессивный, «кругой» персонаж. В значительной степени и успех «Акул» обусловлен ролью команды в привлечении в Сан-Хосе потока туристов, организаторов конгрессов. Город стал местом совершения крупных деловых операций. «Акулы» и их символика заметно изменили имидж Сан-Хосе.



Рис. 8-3. Логотип *San Jose Sharks*
Опубликовано с разрешения *San Jose Sharks*

бренд, поддерживающий ключевой для *Sony* имидж новаторской компании, которая специализируется на миниатюризации *Mazda Miata*, *Dodge Viper*, *Ford Taurus*, *Mercedes 206* — все они сыграли роль «серебряных пуль» для своих родительских брендов. *Miata*, например, создала сильный спортивный образ, повлиявший на восприятие всех автомобилей *Mazda*, а *Taurus* показал, что *Ford* может проектировать и производить новаторские модели автомобилей. Упомянутое в главе 4 пиво *Asahi Dry*, имевшее феноменальный успех на насыщенном японском пивном рынке, превратило *Asahi* из «выдохшейся» компании, существующей «ни шатко, ни валко», в блестящую, изобретательную и преуспевающую компанию.

Компания *John Fluke*, которая пользуется неоспоримым авторитетом в производстве портативной измерительной аппаратуры, проникла в новую сферу бизнеса, приобретя у одной из крупнейших европейских фирм линию по производству осциллографов. Возникла проблема брендинга: как изменить имидж *Fluke* таким образом, чтобы он ассоциировался не только с измерительными приборами, но и осциллографами. Новый прибор — переносной осциллограф — назвали *Oscillometer*, и он стал средством расширения идентичности бренда *Fluke*. Главным для *Fluke* было распознать роль «серебряной пули», предназначенную для *Oscillometer*, и, соответственно, перестроить программу его презентации.

Поскольку «серебряная пуля» играет роль, выходящую за рамки поддержки собственно своего бизнеса, она заслуживает выделения дополнительных средств на рекламу и совершенствование товара. Фирмы должны помнить о своеобразной ловушке — тенденции оправдывать любые вложения одной только окупаемостью суббренда. Если предназначение *Oscillometer* — изменить имидж *John Fluke*, то дополнительные расходы, не окупаемые его продажами и прибылью, уже оправданы значимостью роли этого бренда в портфеле брендов компании. Поэтому распознавание «серебряной пули» приобретает особую важность.

Брендируемые выгоды в роли «серебряных пуль»

Брендируемые выгоды (свойства, компоненты или сервис) могут также играть роль «серебряных пуль», так как они поддерживают имидж бренда, к которому относятся. Следовательно, их действие не ограничивается лишь передачей послания о функциональной выгоде.

Для зубных щеток *Oral-B* в роли «серебряной пули» выступают бренды щетины *Action Care* и *Indicator*, поскольку они усиливают технологический аспект продукции *Oral-B*. Бренд *True* также усиливает инновационный имидж *AT&T*. Суббренд *The Room that Works* («комната, которая работает»), гостиничный номер, оборудованный специально для бизнесмена в деловой поездке, играет роль «серебряной пули» для *Marriott*, *AT&T* и *Steeleuse* (перечислены компании-партнеры, участвующие в совместной разработке данного суббренда. — Прим. ред.).

Крупная здравоохранительная организация *Health Maintenance Organization* (НМО) могла бы использовать «серебряные пули» для разрушения стереотипа своего образа среди постоянных и потенциальных клиентов, которым она представляется безликой и бюрократичной, работающей эффективно, но без человеческого сострадания к своим пациентам. Такое представление обусловлено отчасти автоматизированной системой записи на прием (автоответчик вместо дежурной медсестры), отчасти системой обслуживания при записи на текущий день, когда пациентов обслуживает дежурная бригада, а не свой постоянный врач.

С проблемой имиджа в данном случае можно было бы справиться примерно так: присвоить марочные названия имеющимся программам и использовать их как «серебряные пули» для изменения своего имиджа. Например, системе записи на текущий день можно было бы присвоить фирменное имя (что-нибудь вроде *Urgent Care* — «Срочная терапия») и придать идентичность, подчеркивающую заинтересованность НМО в оперативном обслуживании пациента («Мы всегда к вашим услугам!»). Для усиления потенциала бренда в изменении имиджа НМО ее можно было бы снабдить легким, колоритным символом (например, мультипликационным изображением совы) и наделить дружелюбными чертами индивидуальности.

Подобным образом программе регулярных встреч-собеседований с пожилыми людьми с повышенным фактором риска сердечных заболеваний можно присвоить марочное имя (*HeartClub* — «Клуб Сердце») и придать индивидуальность, отражающую заботу и поддержку, которую получает данная группа пациентов. Символ (например, парочка бодрых персонажей в форме сердечек) мог бы представлять и поддерживать положительные эмоции, порождаемые этой программой. Эти и им подобные бренды способны стать «серебряными пулями» для модификации имиджа *Health Maintenance Organization*.

Сколько брендов включать в марочный портфель?

Портфель брендов компании *General Motors* включает 33 бренда, из них у одного только *Buick* — их семь (*Roadmaster, Park Avenue, Riviera, Century, Skylark, Regal* и *LeSabre*) *BMW* и *Mercedes* имеют в основном по одному марочному имени — указателями их моделей служат номера (например, серия *BMW 300*) Не слишком ли много марочных имен у *Buick*? Не маловато ли их у *BMW*? Какое количество считать оправданным?

Чтобы решить, вводить ли новое марочное имя, следует сопоставить ценность, которую это имя может создать, с необходимыми расходами. Некоторые роли суббрендов, такие, как «описатель» или «ингредиент/свойство», не требуют больших вложений, потому что нужную информацию несет поддерживающий бренд. В других случаях расходы и риск велики, поэтому создание нового бренда может оправдываться только ожидаемой существенной отдачей. Прояснить ситуацию могут ответы на четыре вопроса, поставленных ниже.

1. Достаточно ли нов бренд, чтобы создавать новое имя?

Новое имя стоит создавать, когда необходимо информировать покупателей о том, что данный товар — не просто очередная слегка измененная версия прежнего. Рассмотрим два новых суббренда 1980-х гг.: *Ford Taurus* и *Mazda Miata*. *Taurus* и *Miata* — новые по конструктивным решениям модели автомобилей, означавшие отход от ассоциаций, давно связываемых с соответствующими поддерживающими брендами. *Saturn* (см. главу 2) также иллюстрирует ситуацию, когда новый товар, представляющий собой «уход» от прошлого, оправдывает создание нового имени.

Напротив, когда компания *Oldsmobile* в 1992 г. захотела обновить свой имидж, она также подумывала о создании нового марочного имени — не хватало только нового автомобиля. Создание нового имени без нового товара было бы пустой тратой денег. Бренд испытывал трудности, но лишь одной сменой марочного имени нельзя было решить всех проблем. К счастью, в 1994 г. компания сумела таки пополнить семейство *Oldsmobile* новой моделью автомобиля и, что вполне уместно, присвоить ему новое марочное имя (*Aurora*)

2. Способно ли новое марочное имя реально создать добавленную ценность?

Некоторые фирмы, не умеющие извлечь выгоды из своих ключевых брендов, обладают большим числом марок, чем могут поддерживать и управлять. Одной из фирм, столкнувшихся с этой проблемой, была *3M*. Ее политика диверсификации (децентрализации) поощряла расширение марочных имен. Каждая новая группа товаров требовала имени, специально задуманного для ее товара, в результате каждый год появлялась группа новых брендов. Чтобы остановить поток новых имен, каждое новое имя стало утверждаться на уровне совета исполнительных директоров. Их действия сократили поток новых имен до ручейка. Единственным ключевым критерием для утверждения нового имени стала реальная добавленная ценность от соединения существующего бренда *3M* (например, липкая лента *3M* или *Scotch*) и имени-описателя.

Учрежденные торговые имена, включая корпоративное, зачастую можно «растянуть» путем использования описательных суббрендов. Примером фирмы, придерживающейся такой практики, является *GE* (например, *GE Jet Engines*). Подобным же образом *Hewlett-Packard* идентифицирует большую часть своего контрольно-измерительного оборудования описательными суббрендами, присоединенными к корпоративному торговому имени *HP*.

3. Не будет ли риском использование существующего марочного имени для поддержания нового товара?

Этот вопрос отражает второй критерий, используемый *3M* при формировании портфеля брендов. Если использование существующего бренда несет в себе риск ущерба для его стержневой идентичности и воспринимаемого качества или ведет к дезориентации потребителя — это аргумент для создания нового бренда. Имя *Suntory* встречается на множестве товаров, среди которых — слабоалкогольные напитки, пиво и дорогое виски; оно поддерживается широкой спонсорской программой и рекламой, и *Suntory* очень дорожит им. Когда эта фирма создала крупную сеть предприятий быстрого питания, торгующую гамбургерами, жареными цыплятами и пиццей, было решено, что уровень воспринимаемого качества недостаточен для того, чтобы сеть носила имя *Suntory*.

4. Поддержит ли бизнес новое марочное имя?

Третий критерий, которым руководствуется компания ЗМ при формировании портфеля брендов, состоит в том, что новый бизнес должен быть достаточно крупным, оправдывающим расходы по созданию и поддержанию брендов. Кроме того, должна присутствовать уверенность, что бренд просуществует достаточно долго, чтобы в случае закрепления имени на рынке инвестиции в него оправдались. Дело в том, что учредить и поддерживать бренд достаточно дорого, а величину расходов обычно недооценивают.

К стратегии брендинга

Сегодня многие фирмы обладают широкой номенклатурой брендов и их расширениями, но вместе с тем эти бренды нередко дублируют друг друга и выполняют несвойственные им роли. Более того, если для отдельного бренда в определенном контексте и разработана стратегия, то стратегии, координирующей поведение бренда в других ситуациях, просто нет (либо она полностью неприемлема). Отсутствует представление о том, насколько бренды и их роли соотносятся друг с другом. Нет и плана на будущее; каждое решение по расширению бренда принимается отдельно, даже если цепь таких расширений приносит успех и положительное восприятие брендов и их взаимоотношений. Недостаёт и концептуальной структуры, которая помогла бы потребителю разобраться в образовавшейся путанице.

Взгляд на комплекс брендов как на систему помогает создать эффективную и рентабельную бренд-стратегию. Бренды существуют не в изоляции, а во взаимодействии с другими брендами, в системе. Важная роль бренда — оказывать поддержку другим брендам системы и предотвращать путаницу или непоследовательное использование имиджа. Идея состоит в том, чтобы создать синергию, четкое позиционирование брендов и избежать противоречивых рекламных посланий. В следующей главе предлагается методология, которая помогает обеспечить системный подход в развитии брендов.

Вопросы для обсуждения

1. Проведите инвентаризацию своих брендов. Выявите их иерархию. Для каждой идентичности бренда изучите различные контексты (разные товары и рынки). В каком контексте бренд является побуждающим, в каком — поддерживающим? Имеется ли риск путаницы

и несогласованности? Что можно с этим сделать? Как бренды соотносятся друг с другом? Какой из них поддерживает другие бренды? Какой бренд способен дезориентировать потребителя?

2. Нет ли нечеткости в позиционировании каждого бренда? Не помогут ли суббренды уточнить позицию? Есть ли конкретные ситуации, в которые идентичность бренда не совсем вписывается? Помог бы суббренд уточнить идентичность? Не позволят ли суббренды усилить способность бренда реагировать на изменения рынка?
3. Какие из ваших брендов являются «серебряными пулями»? Не будет ли полезным присвоить марочное название какому-либо свойству, компоненту, программе обслуживания? Или использовать какое-либо марочное свойство, компонент или программу обслуживания в качестве «серебряной пули»?
4. Какие из ваших брендов являются стратегическими — те, что сейчас важны из-за их нынешней или потенциальной рыночной силы или те, что повлияют на будущее развитие других ключевых брендов?
5. Не слишком ли много брендов в вашем марочном портфеле? Не слишком ли их мало? Какие критерии действуют при принятии решения о включении нового бренда в марочный портфель?

Примечания

1. LaForet S., Saunders J. Managing Brand Portfolios, How the Leaders Do It // *Journal of Advertising Research*. 1994. September-October. P. 64-76.
2. Farquhar P., Han J., Herr P., Ijiri I. Strategies for Leveraging Master Brands // *Marketing Research*. 1992. September P. 32-39.
3. Park W., Jun S., Shocker A. Composite Brand Extension: Its Process, Outcomes, and Promise. University of Pittsburgh, 1994. April (Working paper).
4. Более полное описание стратегического оппортунизма и альтернативных стратегических подходов см.: Aaker D. *Developing Business Strategies*. 4th edition. — New York: John Wiley, 1995.
5. Carpenter G., Glazer R., Nakamoto K. Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes // *Journal of Marketing Research*. 1994. August. P. 339-350.



ГЛАВА 9

ЫЧАГИ УСИЛЕНИЯ БРЕНДА

*В этом мире не так прекрасно то место, где мы находимся,
как то направление, в котором мы движемся.*

Оливер Уэнделл Холмс (Oliver Wendell Holmes)

*Компания Bic определила свой бизнес не как производство авторучек,
а как выпуск изделий одноразового пользования. Clatior избрала
сферой своего бизнеса предметы ухода за волосами.
Sunkist ознакомила расширение своей марки продуктами,
ассоциирующимися со вкусом апельсина.*

*Эдвард Таубер (Edward Tauber),
специалист по стратегическому управлению брендами*

История бренда Healthy Choice

ConAgra — диверсифицированная продовольственная компания, состоящая из крупных независимых компаний-операторов, которые предлагают большой выбор фирменных товаров. В их число входят *Armour-Swift*, *Eckrich*, *Beatrice Cheese*, *ConAgra Frozen Foods*, *ConAgra Poultry Company*, *Golden Valley Microwave Foods* и *Hunt-Wesson*. Круг товаров охватывает замороженные полуфабрикаты и товары длительного хранения, сырно-молочные и деликатесные изделия, мясопродукты, птицу, морепродукты. К ведущим брендам относятся *Hunt's*, *Wesson*, *Manwich*, *Peter Pan*, *Orville Redenbacher, Act II*, *Swiss Miss*, *La Choy*, *Healthy Choice*, *Banquet*, *Morton*, *Patio*, *Country Skillet*, *Chun King*, *Kid Cuisine*, *Armour*, *Swift Premium*, *Eckrich*, *Bullenball*, *Country Lane*, *Treasure Cave*, *Miss Wisconsin*, *Reddi-Wip*, *Singleton* и *Taste'O Sea* [1].

В 1985 г. у президента *ConAgra* Майка Харпера (Mike Harper) случился сердечный приступ, и ему пришлось сесть на диету. Он был поражен, когда узнал, что многие товары переработки — в том числе компании *ConAgra* — имеют высокое содержание жиров и солей натрия и таким образом противопоказаны тем, кто обеспокоен угрозой сердечных заболеваний. Выбор в супермаркетах для тех, кто ищет соответствующие товары, был невелик. Специальное питание для сердечников пользовалось репутацией товаров, имеющих плохой вкус.

Большинство потребителей покупали товары, не думая о возможных негативных последствиях для здоровья, потому что, во-первых, не были обеспокоены возможными заболеваниями сердца, а, во-вторых, печатную информацию о содержании в продовольственных товарах жиров и солей натрия можно было встретить лишь на товарных упаковках. В то же время с каждым днем становилось все больше известно о факторах, приводящих к возможным сердечным заболеваниям, и ширился круг покупателей, обеспокоенных сложившейся ситуацией. К сожалению, пищевая промышленность еще не отреагировала на эту тенденцию.

В результате произведенной Майком Харпером переоценки системы ценностей, *ConAgra* сменила девиз «Мы идем от главного» («We Build on Basics») на «Кормить людей лучше» («Feeding People Better»), тем самым взяв обязательство поставлять на рынок еще более полезные и здоровые товары питания. В 1987 г. *ConAgra Frozen Foods* заложила краеугольный камень своей стратегии в результате запуска в продажу серии товаров *Healthy Choice Frozen Dinners* (замороженные готовые обеды «Здоровый выбор»). Особенность новой серии товаров — минимизация содержания

жиров и контроль над уровнем содержания других нежелательных компонентов, таких как холестерин и соли натрия. Однако товары должны были иметь и вкус, способный конкурировать с широко известными американскими брендами. Стержневыми идентифицирующими признаками стали отменный вкус и питательность.

Покупатели продукции *Weight Watchers* и *Stouffer's Lean Cuisine*, позиционированной в основном как питание, помогающее контролировать вес, попадали в границы целевого рынка: многие из тех, кто следит за своим весом, заботятся и об общем состоянии здоровья. К этому большому и растущему сегменту рынка и была обращена серия *Healthy Choice* (рис. 9-1).

Успех замороженных готовых обедов *Healthy Choice* был обусловлен несколькими причинами. Во-первых, эти товары не уступали конкурентам по вкусовым качествам или, по меньшей мере, были сравнимы с ними по этому ключевому параметру. Во-вторых, благодаря уже получившим признание своим предыдущим продуктовым сериям компания *ConAgra Frozen Foods* имела доступ к дистрибьюторским каналам и таким образом была уверена, что ее новые товары поступят в крупные сети супермаркетов. В-третьих, она правильно выбрала время: товары *Healthy Choice* появились как раз в тот момент, когда группа покупателей, небезразличных к своему здоровью и риску сердечных заболеваний, из небольшого сегмента выросла в мощный рынок главного направления. В-четвертых, конкуренты *Healthy Choice* придерживались более узкого позиционирования (контроль веса) и, «убаюканные» своими прошлыми успехами, отреагировали на его действия с опозданием. У компании *Weight Watchers*, безусловно, не было причин рисковать своим положением и действовать на рынке в другом направлении.

Вскоре после появления *Healthy Choice* конкуренты в качестве ответных мер разработали суббренды типа *Stouffer's Right Course* и *LeMenu Light Style*. Однако у каждого из них возникли проблемы с позиционированием. Суббренд *Right Course* был привязан к *Stouffer's* и обращен главным образом к его потребителям. *LeMenu Light Style* был нацелен на потребителей *Weight Watchers* и недостаточно хорошо позиционирован для конкуренции с *Healthy Choice*; вскоре он был вновь представлен как *LeMenu Healthy Choice*, напротив, был новым брендом, сумевшим развить сильную позицию, обращенную к широкому рынку.

Впоследствии конкуренты вывели на рынок и другие суббренды, такие как *Kraft Budget Gourmet Hearty & Healthy*, *Tyson Healthy Portion* и (наконец,



Hardly anything, with our delectable
wild cuts. We prepare the best
meats with lots of taste but only one gram
of fat or less in each slice.

**"I forget. What am I
giving up again?"**

Take our Turkey Ham, Sliced Turkey
Roast and even Briskets. Try all
our varieties of regular and delishious slices.
You may forget what you're giving up,
but you'll always know
you're getting great wild cut taste.

HEALTHY CHOICE

**EAT what
you LIKE**

Рис. 9-1. Реклама *Healthy Choice*

*Опубликовано с разрешения компании *ConAgra Frozen Foods**

в середине 1992 г.) *Weight Watchers Smart Ones*. Перед этими «опоздавшими» стояла целевая задача переманить к себе какую-то часть уже сложившегося круга потребителей *Healthy Choice*. Тем временем *Healthy Choice* продолжал расширять и улучшать ассортимент обеденных блюд за счет таких новых предложений, как *Fiesta Chicken Fajitas*, *Country Glazed Chicken* и *Cheese French Bread Pizza*.

Способность бренда к расширению зависит от широты продуктовых линий, которые можно соотносить с его стержневой идентичностью, учитывая такие аспекты, как предложение ценности и взаимоотношения с клиентом. Стержневые отличительные признаки *Healthy Choice* — вкус и питательность — не привязывались к группе замороженных продуктов. Они распространялись на широкий круг товаров, представленных в магазинах. В данном случае стержневая идентичность была достаточно широка для создания сильного ассортиментного бренда.

Поэтому компании-операторы группы *ConAgra* начали искать продовольственные сферы, где можно было бы применить бренд и идентичность *Healthy Choice*. Первыми кандидатами были товарные категории, в которых отсутствовала марочная продукция с параметром «полезно для сердца». Напуганные конкуренты срочно пересматривали на предмет уязвимости профили своих брендов и их принадлежность к товарным категориям. Результаты изысканий, как правило, были неутешительны. Шквал новых товаров — часто с суббрендами типа *Lite*, *Fresh*, *Healthy*, *Right Choice*, *Fat Free* («легкий», «свежий», «здоровый», «правильный выбор», «обезжиренный») — был попыткой предвосхитить или хотя бы ответить на действия *Healthy Choice*. Однако, благодаря сильной идентичности и присутствию в других товарных категориях, *Healthy Choice* остался грозным конкурентом даже тогда, когда товары других производителей стали продаваться под суббрендом «healthy».

В 1995 г. *Healthy Choice* имел объем розничных продаж примерно \$1275 млн по сравнению с \$858 млн в 1993 г., \$471 млн в 1991 г. и \$30 млн в 1989 г. [2]. Марочное имя появилось более чем на 300 товарах, включая супы (в 1992 г. серия супов *Healthy Choice* была названа журналом *Progressive Grocer* «Лучшим товаром года»), мороженое (легкое мороженое *Healthy Choice* — национальный бестселлер в своем классе) и нарезки.

Healthy Choice — пример того, как марочная идентичность может стать источником добавленной ценности для многочисленных товаров из различных товарных категорий. В то время как в 1980-х гг. одним из

наиболее преуспевающих новых ассортиментных брендов был *Weight Watchers*, в 1990-х гг его место занял *Healthy Choice*.

История бренда *Kingsford Charcoal*

Один из ведущих товарных брендов компании *Clorox* — *Kingsford Charcoal*. Этот доминирующий бренд занимает примерно 60% розничного рынка древесного угля, емкость которого составляет \$300 млн. Стержневая идентичность *Kingsford Charcoal* — высококачественный древесный уголь (качество и эффективность — вообще важнейшая составляющая идентичности *Clorox*), в то время как расширенная идентичность бренда включает барбекю и летний отдых. Бренд-«премиум» на рынке — *Kingsford* — устанавливает уровень цен, иногда вдвое превышающий цены частных брендов. Иметь мешок угля от *Kingsford* настолько престижно, что некоторые наполняют одноразовые мешки из под *Kingsford* углем других более дешевых марок (как правило, частных брендов) — подобно тому, как иногда дешевую бижутерию, приобретенную в супермаркетах, дарят в коробках от *Tiffany*. За долгие годы компания *Kingsford* раскрутила свое имя путем постоянных расширений бренда. В ходе этой работы учитывались ситуации, когда *Kingsford* следует использовать как поддерживающий бренд и когда — как побуждающий бренд.

В 1980 г. компания *Clorox* выпустила уголь быстрого воспламенения *Match-Light*, для которого марочное имя *Kingsford* было скорее поддерживающим, чем мотивирующим покупку. Цель — немного дистанцировать имя *Kingsford* от *Match-Light* на случай, если новинка не будет иметь успеха. Поскольку брикеты *Match-Light* пропитывались строго дозированным количеством горючего, они легко воспламенялись, быстро разгорались и на них можно было начинать готовить вдвое раньше, чем на обычном угле. Фактически бренд работал очень хорошо, но сейчас, в ретроспективе, кажется, что если бы использовали описательный суббренд типа *Kingsford Instant Light*, это прибавило бы *Kingsford* визуальной четкости, и преимущества *Match-Light* получили бы еще больше доверия в глазах потребителей. К тому же линия товаров *Kingsford* просматривалась бы гораздо отчетливее.

В 1986 г. *Kingsford* представила *Mesquite Briquettes*, а затем — *Kingsford BBQ Bag Briquettes* (одноразовый мешок, содержащий 2,5 фунта пропитанного угля). Оба этих товара использовали имя *Kingsford* как побуждающий бренд. В 1989 г. появился *Kingsford Charcoal Lighter*, тоже с приставкой

Kingsford, скорее в роли побуждающего бренда, а не поддерживающего. Интересно, что исследование спроса продемонстрировало: многие считали, что они покупали *Charcoal Lighter* еще до того, как он появился. В 1992 г. на рынок вышел *Kingsford Pro-Charcoal Grill*; недолгая жизнь этого товара показала, что компании *Clorox* не хватало дистрибуторской активности в секторе угля для гриля.

В 1986 г. *Clorox* приобрела одну из самых знаменитых марок соуса для барбекю (региональный бренд-«премиум» *KC Masterpiece*) и вывела ее на национальный уровень. Возникла еще одна проблема брендинга: следует ли *Kingsford* стать поддерживающим брендом для *KC Masterpiece*, придав тем самым товару большую визуальность и укрепив его позицию высококачественного продукта для барбекю? Несомненно, бренд *Kingsford* подходил для этой роли и обеспечил бы ассоциации с качеством, а поддержка обеспечила бы дополнительное визуальное присутствие *KC Masterpiece* за счет имени *Kingsford*. Однако сочли, что корпоративная индивидуальность *Kingsford* может оказать отрицательное влияние на сильную, с фольклорным оттенком индивидуальность *KC Masterpiece*.

Сохраняя фокус на главном бизнесе — древесном угле и позиционирование, основанное на высоком качестве продукции, *Kingsford* разработал улучшенный брикет, который разгорается быстрее и горит дольше. Улучшенный товар стал еще более заметным благодаря букве «К», оттиснутой на каждом брикете. Теперь брикет легко отличается от других и на нем красуется марочное имя — сигнал, сам по себе очень мощный.

Kingsford — пример «дисциплинированного» бренда. Несмотря на многочисленные расширения линии товаров, бренд не отошел от своей стержневой идентичности.

Рычаги усиления бренда

Один из рецептов стратегического успеха компании — создание и эффективное управление активами. Бренд, широко известный потребителю, достигший необходимого уровня воспринимаемого качества, создавший нужные ассоциации и круг приверженцев, является, как правило, самым мощным из всех активов, которыми владеет фирма. Значит, вопрос о том, какими рычагами можно воздействовать на бренд, чтобы создать более крупные и эффективные единицы бизнеса, — стратегический.



Рис. 9-2. Рычаги усиления бренда

На рис. 9-2 показано множество способов усиления брендов. Простейший из них — расширение продуктовой линии в пределах существующей товарной категории. Другая возможность, иногда стратегически необходимая, но сопряженная с существенным риском, — растягивание бренда вверх или вниз внутри существующей товарной категории. Расширение бренда, т. е. распространение бренда на другие товарные категории — это непосредственный рычаг воздействия на него. Как видно на рис. 9-2, расширения бренда могут делаться на целевой основе либо в рамках стратегии создания ассортиментного бренда. Еще одна возможность — совместный брендинг.

Расширение продуктовой линии

Расширение продуктовой линии — создание новой версии товара внутри той же товарной категории. Новые вкусовые добавки, варианты упаковки, новые размеры — все это расширения продуктовых линий. Они могут привести к росту расходов без компенсирующего роста объемов продаж, сделать образ бренда размытым, затруднить общение с потребителем [3]. Однако они способны и расширить круг пользователей, создать разнообразие, добавить бренду энергии, стимулировать создание новинок, блокировать или сдерживать конкурентов.

Приверженцы бренда могут воспринимать его как марочный товар, обслуживающий их собственные, специфические потребности: их, например, может привлекать особый вкус напитка *Gatorade* (энергетический напиток, выпускается компанией *Quaker Oats*) Однако потребителям без этих уникальных специфических запросов может показаться, что этот бренд не для них. Так, сильный бренд может создать эксклюзивный круг приверженцев. Расширение продуктовой линии путем увеличения рыночной сферы обращения бренда позволяет преодолеть это препятствие. К примеру, *Cheerios* — марка хлопьев для здорового завтрака, но суббренд *Honey Nut Cheerios* обращен уже к тем, кто предпочитает подслащенные хлопья. Многие производители выпускают варианты своей основной продукции с пониженным содержанием жиров, и таким образом преодолевают барьер, существующий для потребителей, которые заботятся о своем здоровье.

Продуктовую линию можно также расширить приданием товару дополнительных функциональных выгод: например, кабриолетная версия автомобиля, маргарин в тубе, мини-ресторан на бойком месте. Этими дополнительными функциональными выгодами можно привлечь новых потребителей. Результатом такого целенаправленного расширения может стать появление нового устойчивого к конкурентным предложениям сегмента высоколояльных потребителей.

Создание разнообразия

Расширение продуктовой линии может также дать приверженцам бренда наслаждаться разнообразием, не переключаясь на другие марочные товары. Например, новые замороженные готовые блюда *Healthy Choice* позволяют потребителю разнообразить ежедневное питание, оставаясь верными избранному бренду.

Активизация бренда

Расширение продуктовой линии может сообщить бренду дополнительную энергию, сделав его более релевантным, интересным и заметным. При этом оно может создать базу для дифференциации, повысить эффективность бренд-коммуникаций и стимулировать продажи. Рассмотрим пример салатного соуса *Honey Dijon Ranch* производства компании *Hidden Valley*, которая сумела оживить застойный (хотя и здоровый) бренд. Его старые и новые потребители получили дополнительные основания для

использования продукции *Hidden Valley*, а его реклама стала более эффективной благодаря тому, что появилось что-то новенькое *Сoус Honey Dyon* стал победителем в своем классе, в результате чего не только возрос объем продаж, но и вспыхнул интерес ко всем салатным соусам *Hidden Valley*. Аналогичным образом бренд *Diet Coke* помог прибавить молодости, жизнеспособности и визуальной четкости имиджу *Coke*. Вообще расширения продуктовых линий, особенно привлекательных для потребителей, создает энергию, способную заметно приумножить марочный капитал.

Создание и выпуск новинок

Расширения продуктовой линии создают четко очерченный канал для создания инновационных товаров, которые могут стать мощным средством достижения конкурентных преимуществ. Новинки создают разнообразие, расширяют спектр предлагаемых брендом ценностей, создают больше ситуаций использования, блокируют конкурентов. Когда бренд-менеджмент лишен ясной перспективы новаторства, творческое мышление подавляется. И, наоборот, когда члены команды, ответственной за развитие бренда, знают, что их марочный товар открыт для инновационных расширений продуктовой линии, они наверняка справятся с этой задачей.

Чтобы принести новые выгоды потребителю, компания *Kimberly Clark*, производящая предметы женской гигиены, выпустила прокладки уменьшенного размера *Ultra Tamms* и *Supremes* с улучшенной впитываемостью. Фирма *Glade Air Fresheners*, производящая освежители воздуха, начала с аэрозольей, а затем приступила к выпуску твердых освежителей постоянно действия, освежителей на клипсе (для автомобиля) и разнообразных освежителей в косметической упаковке. Без стратегии расширения разработать эти новинки было бы невозможно.

Блокирование или сдерживание конкурентов

Для того, чтобы расширение продуктовой линии принесло фирме пользу, вовсе не обязательно, чтобы оно стало кассовым бестселлером. В особенности это касается ведущих брендов, когда расширение продуктовой линии может быть стратегически оправдано, даже если оно не влечет за собой высоких прибылей. Когда *General Motors*, *Xerox* и другие компании позволили японским фирмам закрепиться в нижнем ценовом сегменте рынка, поскольку этот уровень не отвечал американским критериям ожидаемой прибыли, это привело к ужасающим последствиям. Расширения продуктовой линии могут предупредить такие

конкурентные ходы. В связи с этим бесконечные, на первый взгляд, расширения линии стирального порошка *Tide* и зубной пасты *Crest* вполне оправданы.

Движение бренда вниз

Сегодня рынки — от одежды до компьютеров — все более ориентируются на цену товара. Все больше и больше покупателей отказываются от престижных и роскошных брендов в пользу менее дорогих, имеющих приемлемые качества и свойства. Чтобы противостоять этому процессу (или, вернее, воспользоваться им в своих целях) фирмы предлагают удешевленные версии своих традиционных наборов марочных товаров. Что стоит за этой тенденцией? Как принять такую бренд-стратегию, которая предлагала бы удешевленные версии бренда, не подрывая при этом его имидж?

Движущие силы

Один из главных факторов, обуславливающих повышенную чувствительность рынка к уровню цен — перенасыщение относительно стабильного рынка с приходом новых конкурентов. Число новых конкурентов растет благодаря расширению брендов в смежных товарных категориях, проникновению брендов из других сегментов рынка (особенно из других стран), появлению новых или обновлению существующих частных брендов, нередко способных конкурировать по качеству с брендами фирм-производителей. Бренды-новички, представляя конкурентоспособные товары, лишены инновационных, отчетливых предложений ценности, а также борющиеся за первенство бренды, располагающиеся на третьих-четвертых позициях, вынуждены делать акцент на ценах и распродажах, а не на самом товаре. В результате потребитель начинает думать, что особой разницы между брендами нет. Лояльность к бренду ослабляется, потребители начинают ориентироваться преимущественно на цены товаров. Поскольку все меньшее число потребителей по-прежнему готово доплачивать за бренд-«премиум», рыночная доля тех, кто пытается удержаться на своем ценовом уровне, начинает падать, иногда существенно.

Вторая движущая сила — розничное торговое окружение, созданное новыми торговыми предприятиями, которые изначально имеют более низкие издержки обращения, вовлечены в агрессивную ценовую конкуренцию и свободно используют товары под этикетками частных брендов. Новые специализированные супермагазины *Home Depot*, *Circuit City*, *Tower Record* сосредоточивают всю свою мощь на покупателе, который

интересуется конкретной категорией товаров. Центры оптовой торговли за наличные со скидкой вроде *Price Club* являются мощными операторами розницы в категориях от продовольственных товаров до компьютеров. В последнее десятилетие наблюдается взрывной рост директ-маркетинга, зачастую приносящего значительную экономию всем участникам. Например, *Dell* и *Gateway* стали двумя из пяти ведущих игроков на рынке компьютеров благодаря прямым продажам по объявлениям, размещаемым в компьютерных журналах и каталогах. На телефонах работал целый штат технических специалистов при поддержке (в случае крайней необходимости) сторонних сервисных организаций. Предлагая цены на 1/3 ниже, чем *IBM* и *Compaq*, они вынудили этих лидеров пересмотреть стратегию и необратимо изменили структуру компьютерного рынка.

Третья движущая сила — технологические изменения. Новый рынок для товара способна создать только новая технология; примерами могут служить сменные бритвенные головки, одноразовые миниатюрные фотоаппараты. Технологические изменения могут влиять на структуру цен, так как постоянно появляются более простые и дешевые бренды, создающие новые точки отсчета цен. Когда это произошло в индустрии кухонных комбайнов, неспособность компании *Cuisinart* идти в ногу с техническим прогрессом вынудила ее уступить лидерство *Black&Decker*, а затем и другим компаниям.

Эти силы представляют собой главный сдвиг в устоявшихся представлениях. Старые представления уже не действуют, давление конкурентов друг на друга в нижнем ценовом секторе рынка огромно. Например, компания *John Deere* изготавливает газонные мини-трактора и продает их через дилеров полного комплекса обслуживания. И хотя цена указывает на то, что этот канал реализации еще работает, большая и растущая часть рынка сейчас обслуживается через крупные розничные магазины, такие как *Home Depot*. Через этот новый канал товары реализуются по ценам вдвое меньшим, чем у *John Deere*. Последнему таким образом остается либо найти способ использовать этот новый канал, либо примириться с уменьшающейся долей рынка. Проблема, вставшая перед *John Deere* и многими другими, состоит в том, как осуществить подобный переход без ущерба для накопления марочного капитала.

Двигаться вниз легко — трудно защитить бренд

Любители езды на горных велосипедах знают, что на спуске, хотя и легче, чем на подъеме, но есть опасность передететь через руль.

Подобно горным велосипедистам, бренды тоже легко продвигаются вниз (иногда против воли), и только внизу обнаруживают связанные с пребыванием там проблемы и трудности. Самая главная из них состоит в том, чтобы избежать нанесения вреда бренду, особенно — ассоциациям, связанным с воспринимаемым качеством.

Проблема заключается в том, что движение в нижний ценовой сектор рынка влияет на восприятие бренда, пожалуй, сильнее, чем любое другое мероприятие бренд-менеджмента. Психологами установлен тот факт, что неблагоприятная информация оказывает на людей гораздо более сильное воздействие, чем благоприятная. Например, первая негативная информация о человеке гораздо более стойка, чем последующая положительная, в то время как хорошее первое впечатление легко меняется при взаимодействии с последующей негативной информацией. Такой подход в действии иллюстрирует политическая реклама негативного характера.

Схожие результаты обнаружены в наиболее традиционных маркетинговых исследованиях. Например, Мотли (Motley) и Рэдди (Reddy) заявили потребителям о репозиционировании престижного универмага *Saks* и универмага-дискаунтера *Kmart* [4]. При этом универмаги описывались как «очень дорогие», «очень дешевые» и «средние». Результаты показали: заявление, что универмаг *Kmart* «очень дорогой», не повлияло на отношение к нему. Отношение к универмагу *Saks*, напротив, сильно изменилось, так как при его описании использовались атрибуты, ассоциируемые как с магазинами-дискаунтерами, так и с магазинами «средней руки». В похожем исследовании Арндт (Arndt) обнаружил, что негативная информация «из уст в уста» сильнее влияет на решение о покупке, чем положительная [5].

Движение вниз не обязательно фатально для бренда

Не следует считать, что движение вниз всегда слишком рискованно. Если новый товар можно четко отделить от родительского бренда с помощью суббренда и других приемов брендинга, риск можно сократить. Несомненная способность *Sony* успешно оперировать одними товарами в верхнем ценовом сегменте рынка (телевизоры и портативные переносные «стерео» *Walkman*), а другими — в нижнем ценовом ряду (аудиотехника) предполагает, что потребители самостоятельно сумеют отличить одно от другого. Были проведены

лабораторные исследования, которые свидетельствуют, что люди могут отличать родительский бренд от расширений, даже если последние более низкого качества.

Например, Келлер (Keller) и Аакер (Aaker) пришли к выводу, что воспринимаемое качество бренда картофельных чипсов не страдало от перенесения марочного имени на печенье или мороженое даже тогда, когда оценка вкуса и фактуры расширенного бренда была негативной [6].

Аналогичное исследование расширения границ бренда фруктового сока на шербет проводил Ромео (Romeo). Выяснилось, что воспринимаемое качество марки фруктового сока не пострадало даже после того, как журнал *Consumer Reports* посоветовал не приобретать его [7]. В другом исследовании Бхат (Bhat) и Зиммер (Zimmer) установили, что проникновение *Sony Vis* в сектор рынка «низкая цена/приемлемое качество» не влияло на отношение к родительскому бренду [8].

Ключ к снижению риска для бренда — определение различия между новой ситуацией использования и товарной категорией, к которой первоначально принадлежал марочный товар. Лоукен (Loken) и Джон (John) обнаружили, что распространение бренда шампуня на дешевые бумажные полотенца не влияло на воспринимаемое качество шампуня, но только в том случае, если респондентов предварительно информировали о соответствии предлагаемого варианта расширения идентичности базового бренда [9]. Имеется в виду, что, хотя потребитель и сам в состоянии «развести» идентичность бренда на две товарные категории, ему может понадобиться помощь. Если расширение бренда зашло достаточно далеко (например, распространение марочного имени *Coca-Cola* на одежду), то риск перенесения негативных представлений о качестве уменьшается. Однако бренд может не внести ничего позитивного в новый контекст его использования и даже вызвать недовольство потребителя.

Следует тщательно оберегать капитал бренда, особенно — воспринимаемое качество. И все же можно пойти на некоторый риск. Сильный бренд достаточно жизнеспособен и может справиться с трудностями связанными с расширением, особенно если он дифференцирован от родительского бренда. Тогда вопрос в том, какова оптимальная степень такой дифференциации? Что сможет защитить бренд и сохранить его жизнеспособность?

Хотя создание совершенно нового бренда предполагает его полное обособление от родительского бренда в целях защиты его в случае неудачного внедрения нового бренда на рынок, эта акция еще не гарантирует успеха. *IBM* создала бренд «одиночку» *Ambra*, который производился в Азии и продавался в Европе и США. Однако менее чем через два года бренд пришлось ликвидировать. По прошествии лет можно сказать, что *IBM* следовало найти возможность использования собственного имени, одного из сильнейших в США и Европе. Создание нового бренда, к которому потребители испытывали бы доверие, сопряжено с огромными трудностями, что и демонстрирует случай с *Ambra*.

Снижение цены и поддержание уровня воспринимаемого качества

Возможно, самый простой путь движения бренда вниз — снижение цены. *Marlboro*, *Budweiser*, *Pampers* — это те бренды, производители которых признали, что не могут поддерживать прежние «премиальные» цены перед лицом конкурентов с их ориентацией на низкий ценовой уровень и мощной розничной сетью. Для усиления конкурентоспособности своей продукции они снизили цены. Однако, по всей видимости, вопрос цены по-прежнему остается проблемой позиционирования. Резкий сброс цены может вызвать у потребителя подозрение, что в действительности эта марочная продукция мало чем отличается от любой другой.

Если бренд потерял доверие потребителя из-за появления на рынке товара-конкурента, то снижение цены уже никак не повредит ему. Когда компания *Schlitz* увидела, что продажи упали с 17 млн до 1 млн баррелей, терять было уже нечего, и, снизив цены, она заняла прочное место в категории брендов, ориентированных на цену.

И все же многие бренды сегодня удерживают значительный сегмент рынка в секторе с высокими ценами. Более того, они предлагают высокий уровень качества продукции, которые не дают им возможности уравниваться в ценах с новыми конкурентами. Если такие бренды захотят снизить цены, им следует — и это очень важно — позаботиться о некоторой дифференциации качества. Трудность в том, чтобы начать конкурентную борьбу с более низкой ценой без репозиционирования бренда как товара с более низким качеством.

Снижение цены с сохранением прежнего качества призвано убедить розничного продавца и потребителя в том, что изменение цены не обусловлено снижением качества *Procter&Gamble*, например снизила цены в период проведения программы «Каждый день — низкие цены». Компания подчеркнула, что проводимые до внедрения этой программы разовые мероприятия стимулирования сбыта, направленные на потребителей и продавцов, обусловили снижение эффективности работы каналов розничной торговли, дезориентацию и беспокойство среди потребителей. Применение принципа «низких цен на каждый день», побудило розничных торговцев пересмотреть свое отношение к высокочувствительным логистическим операциям (закупке товаров по контракту, транспортировке «через всю страну» и долгому хранению продукции на складах) и «форвардным» закупкам (закупки про запас для снижения контрактной цены). Новая ценовая политика также позволила сократить расходы на работу с заказами, складское хранение, логистику. В результате этих мероприятий снижение цены было воспринято как часть продуманной стратегии.

Рассмотрим обратный случай, когда компания *Philip Morris*, столкнувшись с угрозой сокращения рыночной доли, резко снизила цену на свой флагманский бренд *Marlboro*. Сам по себе такой шаг мог быть стратегически оправданным, но он был воспринят некоторыми ритейлерами и держателями акций панически; это бросило тень на марочный капитал. Снижение цены не было поддержано четко разработанной стратегией (как, например, у *P&G*), поэтому потребители и ритейлеры объясняли снижение цен по-своему. Конечно, бренд *Marlboro* — настолько известный и сильный, что его репутацию трудно подорвать. Тот факт, что снижение цены действительно предотвратило потерю доли рынка, указывает, что бренд силен, но ранее был неоправданно дорог.

Использование суббрендов

Такие суббренды, как фотопленка *Kodak Funtime*, обладают способностью обеспечить выход в нижний ценовой сегмент без ущерба присутствию родительского бренда в более высоких ценовых сегментах рынка. Однако при создании дополнительных предложений суббрендов, которые используют престижное марочное обозначение premium при значении более низкой цены, возникают две проблемы. Первая — «каннибализм», ситуация, когда все покупатели перейдут на более дешевый вариант товара; вторая — риск того, что растягивание вниз плохо отразится на родительском бренде.

Задача суббрендинга — снизить эти риски путем отделения суббренда, позиционированного в нижнем ценовом сегменте, от родительского бренда. В одном исследовании Аакер (Aaker) и Марки (Markey) рассмотрели расширения марок туалетной бумаги фирмы *Kleenex* и низкокалорийного апельсинового сока компании *Snapple Fruit Drinks* [10]. В каждом случае расширение в сторону снижения качества (жесткая, грубая туалетная бумага и жидковатый апельсиновый сок) отрицательно влияло на родительские бренды, пока не начинали использоваться суббренды. Суббренд служил для отмежевания родительского бренда от низкого качества расширения.

Один престижный торговый дом, осуществляющий продажу товаров по почте, использовал суббренды, чтобы продвигать компьютеры *IBM*, *Compaq* и даже *Dell*, в нижний ценовой сегмент, что стало главной тенденцией рынка в то время. Компьютеры *Compaq Pro-Linea*, серии *IBM ValuePoint* и *Dell Dimension* — это суббренды, предназначенные для дифференциации менее дорогих линий товаров от остальных предложений. Конечно, наблюдался и эффект «каннибализма». Возможностью купить удешевленный компьютер такой известной марки воспользовалась часть покупателей, которая все равно приобрела бы товар базового бренда. Более того, подчас весьма затруднительно провести различия между экономичными и прочими продуктовыми линиями. Однако суббренд сигнализирует, что он не обладает качеством и свойствами товаров, позиционированных выше него. Кроме того, те, кто переходят от бренда-«премиум» к суббренду, в иных обстоятельствах могли бы заинтересоваться аналогичными моделями от другого производителя. Поэтому то, что на первый взгляд представляется «каннибализмом», по всей видимости, оказывается стратегической защитой бренда.

Напротив, магазины *Gap*, преуспевающие розничные операторы фирменной повседневной одежды, отказались от суббренда из-за угрозы «каннибализма» и опасения повредить имиджу. В 1993 г. фирма *Gap* столкнулась с конкурентами, нацеленными на разборчивых, экономных потребителей, которым они предлагали модные модели одежды, похожие на одежду от *Gap* по ценам на 20 — 30% ниже. Чтобы противостоять этой угрозе, *Gap* испытала серию моделей «рабочего» стиля под именем *Gap Warehouse*, предлагавшую широкий выбор одежды по конкурентным ценам. Проблема была в том, что эта одежда слишком напоминала то, что регулярно продает *Gap*. В результате через год было принято решение сменить имя на *Old Navy Clothing Co.*, а *Gap* был низведен до гораздо менее заметной роли поддерживающего бренда с последующей запланированной ликвидацией.

Бренд рискует гораздо меньше, когда расширение качественно отличается от родительского бренда. Например, бренд *Gillette* исторически означал качественные, новаторские бритвы для мужчин. Полагая, что позиция на рынке бритв со сменными головками имеет первостепенное значение, компания *Gillette* запустила серию *Gillette Good News*. Молодой, более светлый образ «личности» суббренда контрастировал с мужественным, «крутым» образом *Gillette* и сыграл ключевую роль для отличия новой серии от предыдущих. Тот факт, что *Gillette Good News* со сменной головкой был дорогостоящим брендом в своей категории, также способствовал уменьшению возможного ущерба восприятию качества бренда *Gillette*.

Описательные суббренды для позиционирования ценности

Имя и логотип суббренда могут сигнализировать о том, что перед нами товар более низкого уровня. Включение в имя бренда *IBM ValuePoint* слова *value* («цена») предполагает, что это — удешевленное дополнение к линии *IBM*. Имена суббрендов *Stanley Professional* и *Thrifty* («профессиональный» и «экономный») ясно позиционируют две линии. *Masterlock*, фирма по производству замков, имеет продуктивную линию небольших «легких» замков *Lockers and Bikes* («Шкафчики и велосипеды») и линию *Sheds and Gates* («Амбары и ворота»). Фирма *Fender* выпускает не только высококлассные электрогитары ценою от \$1500 до \$3000, но и электрогитары *Fender Starter* («начинающий») ценой \$199. Бренд может также использовать числовую маркировку для четкого обозначения, к какой части спектра «цена/качество» принадлежит данный марочный товар. Например, серийный номер 100 может быть качественно выше и превосходить продукцию с номерами 90 и 70.

Растяжима ли идентичность бренда?

Проблема в том, сможет ли идентичность бренда охватить все расширения по вертикали, или же добавление новых суббрендов в нижнем ценовом секторе рынка сделает ее более уязвимой. Серии *BMW 300* (самая малогабаритная и наименее дорогая), *500* и *700* отражают разные размеры автомобилей и ценовые уровни. Каждая модель серии все же имеет одну и ту же идентичность — «непревзойденный в эксплуатации автомобиль». Податливый, маневренный автомобиль, который приятно водить, — эта идентичность работает для всех ценовых диапазонов автомобильного бренда *BMW*.

Идентичность *Mercedes*, наоборот, частично основана на престиже и исключительности. Поэтому *Mercedes 190* стоимостью менее \$30 тыс представлялся проблематичной моделью, так как мог не вписаться в идентичность «представительского автомобиля для состоятельных людей». Когда *Mercedes* переопределил свою идентичность и перенес акцент более на качество, чем на статус, модель *Mercedes 190* стала лучше вписываться в общий ряд, и появилась возможность расширить целевой сегмент за счет целевых групп молодых потребителей.

Создание разных индивидуальностей: проблема «отцов и детей»

Из-за проблем идентичности, которые могут возникнуть в результате движения бренда вниз, использование индивидуальности суббренда может оказаться полезным для дифференциации нового, более дешевого товара. Если суббренду придать сильную индивидуальность, отличную от индивидуальности базового бренда, это снизит риск «каннибализма» и ослабления имиджа.

Поскольку семейные отношения знакомы и понятны потребителю, они позволяют персонифицировать суббренды, наделив их характерными чертами того или иного члена семьи. Индивидуальность (персонаж) суббренда можно представить в образе ребенка («сына» или «дочери») родительского бренда («матери» или «отца»). Причем бренд-«ребенок» еще не дорос по своим параметрам (или не воспринимается таковым) до родительского бренда. Персонажем суббренда может быть «дед», которого интересуют в большей степени денежная экономия, чем высокое качество товаров.

Представьте себе родительский бренд, наделенный такими чертами индивидуальности, как честность, трудолюбие, провинциальность. Возьмем, к примеру, бренды *John Deere*, *Chevrolet* или *Kodak*. «Сын» этих родительских брендов (скажем, *John Deere Jr.*) вполне мог бы обладать многими из родительских черт характера; в конце концов он — яблоко от той же яблони.

И все же «сын» может во многом отличаться от «отца». Его может привлекать более простой и менее дорогой выбор — скажем, пока он не накопит побольше денег. Другие черты будут зависеть отчасти от класса товаров. «Сын», полный кипучей, молодой энергии, мог бы хорошо

смотреться на мотоцикле или велосипеде. Серьезный, необщительный парень может выглядеть очень убедительно с новой моделью газонокосилки или грузовика. Для бренда одежды, может быть, лучше представить «сына» порывистым, компанейским и веселым, схожим в чем-то с персонажем *Little Sprout* («Маленький росток») бренда *Jolly Green Giant* («Веселый зеленый великан»). Для спортивных автомобилей или альпинистского снаряжения «сын» может предстать отчаянным любителем «постоять на краю». В любом случае персонаж «сына» предлагает точки различия с родительским брендом и способ связи с целевым рынком, при этом сохраняя неразрывное единство с наследием бренда.

Выделение суббренда

Сам по себе товар — это тоже один из способов отделить суббренд от родительского бренда. Если товар отчетливо выделяется своими свойствами, применением, пользователями, риск для базового бренда снижается. Гостиницы *Courtyard by Marriott*, например, сильно отличаются от *Mariott* — они предлагают меньший набор услуг и качественно другой подход к клиентам. *Gillette Good News* — товар, отличный от *Sensor* и всей остальной линии *Gillette*. Если бы такая сеть магазинов, как *Nieman's*, решила ориентироваться также и на более низкодоходные сегменты рынка, то для двух разных форматов магазинов ей следовало бы предусмотреть различное цветовое оформление, интерьер помещений, музыку в торговых залах, форменную одежду продавцов и спектр предоставляемых услуг.

Когда товар ничем не выделяется среди товаров-конкурентов, проблема становится более острой. Это относится к пленке *Kodak Funtime*, фотоаппарату *Kodak Funsafer* или линии компьютеров *IBM Value Point*. Здесь важно использовать иные черты индивидуальности и символы, связанные с новым брендом. Даже изменение логотипа и цвета может помочь дифференциации бренда.

Нацеленность на другой рынок не только обеспечит отчетливое различие, но и уменьшит риск подрыва имиджа, так как потребители родительского бренда будут в меньшей степени адресатами нового предложения. К примеру, более дешевый вариант сети оздоровительных услуг, позиционированной в верхнеценновом сегменте рынка, может распространяться на более молодых покупателей (скажем, в возрасте от 20 до 30 лет) или фокусироваться на маленький городок, «отдавая на откуп» родительскому бренду большие города.

Для управления родительским брендом также можно использовать прием, который акцентирует отличие между ним и суббрендом. Например, линию инструментов можно улучшить и присвоить ей имя суббренда (скажем, *ProChoice*) одновременно с запуском экономичного суббренда (назовем его *HomeMaster*). В сущности, тактика здесь состоит в том, чтобы продвигать бренд вверх и вниз одновременно. Суббренд нижнего ценового уровня *Gillette Good News* работает отчасти потому, что остальные линии бритв высоко позиционированы благодаря *Gillette Sensor*. Легче отделить *Gillette Good News* от *Gillette Sensor*, чем любой из этих суббрендов от *Gillette*.

В свою очередь линия инструментов для базового бренда может остаться неизменной, но *ProChoice* можно создать одновременно с выводом на рынок линии нижнего ценового уровня *HomeMaster*. В результате мы имеем три ценовых уровня, причем всякий снижающий эффект от суббренда в нижнем ценовом сегменте компенсируется эффектом «нимба» суббрендов более высокого ценового порядка.

Движение бренда вверх

Бренд может быть лидером по объемам и доле рынка благодаря значительной экономии на масштабе производства и заслугам розничной торговли. Бренд может присутствовать везде: и на прилавке магазина, и в кладовке хозяйки, и в памяти потребителя. Однако его цену поджимают розничные продавцы и потребители; особенно давят снизу дешевые бренды и частные марки магазинов.

В таких условиях зачастую возникает привлекательный сегмент в самом верхнем ценовом секторе рынка. Этот сегмент обеспечивает более внушительные прибыли. И хотя эта категория изучена вдоль и поперек, она по-прежнему привлекает внимание и даже провоцирует появление новых разработок. Мини-пивоварни (такие, как *Anchor Steam*), элитные сорта кофе, дорогая питьевая вода, спортивные автомобили класса «люкс», великосветские журналы — все это представляет собой целевые ниши, менее чувствительные к ценам, чем более обширный центр рынка. Как «приподнять» бренд, воспользовавшись преимуществами роста и жизнеспособности, и уйти из-под жесткого ценового диктата?

Использование нового бренда

Когда существующее марочное имя слишком надоело, единственной разумной альтернативой может стать создание бренда-одиночки.

Например, когда фирма *Black&Decker* создала линию инструментов для строителей-профессионалов, возникло опасение, что это оборудование не заинтересует (и даже оттолкнет) целевой сегмент, так как *Black&Decker* ассоциируется исключительно с товарами типа «сделай сам» для домашних мастеров. В итоге была создан бренд *DeWalt*. Оборудование *DeWalt* оценивается выше *Black&Decker* по рабочим качествам, окрашено в ярко желтый цвет (в отличие от зеленого цвета *Black&Decker*) и не содержит названия родительского бренда.

По такой же логике были созданы *Acura* (компания *Honda*), *Lexus* (*Toyota*), *Infiniti* (*Nissan*). В каждом случае использование базового бренда, который сигнализировал больше об экономичности и простоте, чем о престиже, комфорте и легкости использования, потенциально умаляло для нового товара возможность надежно занять высокую позицию.

Однако вариант с успешным запуском нового бренда часто либо слишком дорог, либо попросту нецелесообразен, особенно когда бренду прочат третью (четвертую) позицию на рынке и в предпочтениях потребителей. Для проникновения в верхние ценовые сегменты рынка необходимо использовать суббренды существующего родительского бренда.

Роль суббренда

Использование суббрендов для проникновения в верхний ценовой сектор рынка, таких как *Coors Gold* или *Holiday Inn Crowne Plaza*, имеет несколько преимуществ. Во-первых, это позволяет избежать крупных расходов на создание имиджа новых брендов и связанных с ними ассоциаций. Потенциально легче ассоциировать *Holiday Inn* с дорогой гостиницей или *Coors* с пивом «суперпремиум», чем начинать запуск нового имени. Во-вторых, активы бренда помогут создать новое предложение ценности. Так, клиенты *Holiday Inn Crowne Plaza* заранее знают, что система бронирования всех отелей *Holiday Inn* работает по прямым телефонам за счет абонента (служба 800), а почитатели *Coors Gold* понимают, что этот пивной бренд напрямую связан с программой «*High Priority*» компании *Coors* по борьбе с раком молочной железы. В-третьих, такие суббренды способны усилить восприятие качества базовых брендов — *Holiday Inn* и *Coors*.

При продвижении суббренда наверх имеются некоторые риски ущерба базовому бренду, хотя и значительно меньшие, чем при продвижении вниз. Есть опасность, что верхний суббренд вызовет нежелательные для

базового бренда сравнения и будет казаться более ординарным, чем был первоначально задуман. Например, пиво *Cooze* уже не столь привлекательно, когда можно выпить *Cooze Gold*, и почитатель *Cooze* вряд ли станет считать *Cooze* лучшим пивом. Но гораздо более серьезен риск, что базовый бренд не даст бренду-«премиум» достигнуть максимума престижности. Например, сильный имидж *Holiday Inn* как неприязательной гостиницы стал крайне неприятным отрицательным фактором, когда суббренд *Crowne Plaza* пытался конкурировать в самом верхнем ценовом сегменте рынка. В результате материнская компания решила прервать ее связь с брендом *Holiday Inn* и предоставить *Crowne Plaza* возможность самостоятельного становления.

Но самое худшее, когда бренд-«премиум» становится предметом насмешек и его уподобляют нуворишу, накупившему всяких аристократических штучек и претендующему на благородство. Вероятно, *Ernest&Julio Gallo Varietals* (попытка выдвинуть марку *Gallo* в разряд дорогих вин) произвела на потребителя именно такой эффект. Впрочем, почему такой способ продвижения наверх мог иметь смысл для *Gallo*, мы поговорим далее в этой главе. Ключ к снижению подобного риска — дифференцировать суббренд от остальных вариантов предложений базового бренда.

Отделение суббренда

Основная проблема при использовании суббренда для продвижения наверх состоит в том, что бренду часто не хватает доверия в верхнем ценовом секторе рынка. Как сделать заслуживающее доверия заявление о том, что суббренд под патронажем бренда среднего ценового уровня соответствует стандартам рынка верхнего ценового диапазона? Один способ — это запустить в верхний ценовой сектор рынка «серебряную пулю», демонстрирующую способность суббренда соответствовать этому высокому уровню, — например, построить гранд-отель-флагман *Holiday Inn Crowne Plaza* в Нью-Йорке или Лондоне. Другой — четко отделить новую линию от базового бренда.

Линия оборудования *Quantum* фирмы *Black&Decker*, созданная более чем для 20 млн опытных домашних мастеров, — хороший пример четкого размежевания базового бренда и суббренда верхнего ценового ряда. *Black&Decker* осуществил это разделение частично с помощью памятки (*Shop Talk*), программы советов по телефону (*Power Source*) и нескольких товаров — «серебряных пуль» (например, беспроводной

электродрели со специальной вакуумной системой). Для изделий линии *Quantum* использовались цвета — серебряный с желтым (желтой печатью), — которые резко контрастировали с зеленым «металликом» основной линии *Black&Decker*

Суббренд, который двигается вверх, часто использует описания типа «*special edition*» («специальный выпуск»), «*premium*» («обладающий высшим качеством»), «*professional*» («профессиональный»), «*gold*» («золотой», например, *Coors Gold*, *Kodak Gold*, *Kodak Royal Gold*) и даже «*platinum*» (к примеру, *Platinum Card* — «платиновая» кредитная карта). Виноделы для захвата верхнего ценового сектора рынка используют словосочетания типа «*private reserve*» («частный запас»), «*library reserve*» («коллекционный запас»), «*limited edition*» («ограниченный выпуск»), авиакомпании — «*Connoisseur Class*» («класс для ценителей»), «*Red Carpet Club*» («Клуб Красной Ковровой Дорожки»). Такая тактика может ясно сигнализировать о движении вверх, однако описательное имя может затруднить развитие независимой идентичности суббренда. Среди эксклюзивных брендов кофе *EuroRoast* от *MJB* имел больший успех, чем *Maxwell House Private Collection* и *Folgers Gourmet Singles*, возможно из-за того, что суббренд *MJB* сильнее дистанцировался от родительского бренда. К тому же *EuroRoast* своим названием не только обозначает высшее качество, но и вызывает ассоциации с европейским товаром, что усиливает интерес и доверие.

Растяжима ли идентичность бренда?

Главное — «растянется» ли бренд в вертикальном («цена/качество») направлении? Бренды, чьи идентичности неустойчивы и непоследовательны, при выходе в верхний ценовой сегмент испытывают больше трудностей. Например, *Rice-A-Roni* в широком ассортименте и вкусовом разнообразии используется в повседневном приготовлении пищи, фактически это главная часть обеда. Поэтому все попытки выдвинуть на новый ценовой уровень *Rice-A-Roni Savory Classics* потерпели неудачу: потребитель считал, что *Rice-A-Roni* не тот товар, который подают к праздничному званому обеду

И наоборот, рис *Uncle Ben's*, хоть и считается простым, скромным товаром, может входить во множество изысканных рецептов. Поэтому дорогие блюда, в рецепты которых входит рис высшего качества *Uncle Ben's Country Inn*, в том числе плов *Rice Alfredo Homestyle* и рис *Au gratin Herbal*, оправдывают «растягивание» бренда. Суббренд *Country Inn* («Деревенская гостиница») указывает на то, что рецепты созданы в стиле лучших маленьких гостиниц и даже ассоциируются с кем-либо из родственников,

который, возможно, работает в одном из симпатичных деревенских ресторанчиков. Имя *Uncle Ben's*, хоть и не из дорогих, вполне совместимо с праздничной обстановкой. Поэтому оно не стало такой обузой для нового бренда, как в случае с *Rice-A-Roni*.

Выход наверх как средство усиления позиции бренда в секторе «вниз по течению»

Еще одна важная мотивация для создания высококлассной версии бренда — ее позитивное воздействие на базовую (исходную) идентичность бренда. Поддержку, оказываемую высококлассным брендом (из сектора «вверх по течению») базовой идентичности (в секторе «вниз по течению»), назовем *усилением бренда в секторе «вниз по течению»*. В таких случаях потенциальная рентабельность нового марочного товара может иметь второстепенное значение, а то и вовсе никакого. Примером успешного усиления бренда в секторе «вниз по течению» может служить все то же вино *Gallo*.

Имя *Gallo* было (и есть) доминирующим в виноторговле. Самой большой по объему продаж была линия *Jug Wine* (вино в бутылках, по форме и объему напоминавших кувшин) под товарным знаком *Gallo*, конкурировавшая с такими брендами, как *Glen Ellen*. Эти конкуренты потихоньку теснили *Gallo* в его громадной нише, позиционируя себя чуть выше *Gallo* по качеству. Чтобы защитить себя, *Gallo* нужно было чуть «приподняться» по параметру качества — задача для такого «мастодонта» трудноосуществимая.

Средством достижения этой цели стала линия *Ernest and Julio Varietals* — линия дорогих вин под корковой пробкой, значительно более высокого качества, чем традиционная продукция *Gallo*. Однако зачем компания, имея репутацию производителя вин в бутылках-«кувшинах», решила так сильно выдвинуть свое имя, доставив его на товаре, вступающем в конкурентную борьбу в верхнем ценовом секторе рынка? К чему ей рисковать, если дорогое вино из-за имени *Gallo* не получит доверия?

Эти мероприятия необходимо было осуществить, чтобы усилить позицию бренда в секторе «вниз по течению». Главной целевой аудиторией расширения бренда были не столько потребители верхнего ценового сегмента рынка, сколько основные потребители *Gallo*, даже если они никогда не покупали *Gallo Varietal*. Товар в верхнем ценовом сегменте рынка давал возможность компании продемонстрировать иной подход к проблеме качества. Со временем при достаточной коммуникационной поддержке

эта новая перспектива вполне могла повлиять на общее восприятие качества *Gallo*, а успешная конкуренция в нижнем ценовом сегменте рынка способна оправдать расходы по запуску суббренда в его верхней части. Благодаря существенной рекламной поддержке и эффективной дистрибуции производство «облагороженного» *Gallo* начало приносить прибыль. Но многие склонны считать, что вероятная причина успеха — целевое использование суббренда.

Другая тактика — сначала разработать и запустить новый высококлассный бренд и только потом присвоить к нему имя базового бренда для усиления марочной идентичности нового товара. Например, хотя *Coleman* является ведущим брендом на рынке туристического снаряжения, он исторически имел имидж чего-то «тяжелого и громоздкого» [11]. Эта ассоциация породила потребительское сопротивление, когда *Coleman* попытался продвинуть в верхний ценовой сегмент рынка снаряжение, переносимое в рюкзаке. Тогда фирма *Coleman* выпустила бренд-одиночку *Peak-1*, имевший большой успех, отчасти благодаря отсутствию ассоциаций, связанных с именем родительского бренда. Когда через несколько лет имя *Coleman* появилось на снаряжении *Peak-1*, репутация нового бренда сложилась; имя *Coleman* уже не вызывало проблем и, пожалуй, даже добавляло бренду ощущение солидности (особенно для новых покупателей). И, что еще более важно, ассоциации с *Peak-1* усилили идентичность родительского бренда *Coleman*.

Решения о расширении бренда

Еще один способ усиления бренда путем расширения — использовать его для входа в другую товарную категорию и создания преимуществ в ней. Варианты сценариев принятия решения о расширении бренда (описанные в книге «Управление капиталом бренда») рассмотрены ниже.

- *Хорошо.* Ассоциации с брендом, воспринимаемое качество, марочная осведомленность и заметность бренда способствуют расширению.
- *Еще лучше.* Расширение усиливает ассоциации и осведомленность о бренде.
- *Плохо.* Имя не прибавляет ценности расширению или даже вызывает негативные ассоциации.
- *Ужасно.* Марочное имя повреждено или «выхолощено» расширением, либо его подорвала франшиза.
- *Еще ужаснее.* Возможность создания другого марочного имени упущена.

Этот анализ, однако, относится только к преднамеренному расширению границ бренда на другой класс товаров. Другая перспектива расширения брендов предлагается ниже.

Создание ассортиментных брендов

В 1990-х гг. возникла концепция бренда, заставившая многие фирмы иначе взглянуть на свой бизнес. *Ассортиментный бренд (range brand)* создает идентичность, работающую на несколько классов товаров. Ассортиментный бренд можно также считать всеохватывающим символом, помогающим потребителю увидеть взаимосвязи товаров — отношения, которых он мог бы и не заметить. «Взламывая» таким образом существующие в сознании потребителя рамки категорий, ассортиментные бренды могут расширить границы марки по новым направлениям. Ассортиментный бренд иногда называют *мегабрендом*, но последний термин может относиться и к сильной марке с высокой рыночной долей (*Budweiser, Coke*), не охватывающей разные товарные категории.

Границы расширения ассортиментных брендов

1980-е гг. были эрой расширений брендов: как только сильный бренд обретал индивидуальность, сразу начинался поиск товарных категорий, к которым она была применима. Одним разумным основанием для этого была эксплуатация активов фирмы через применение их в других областях бизнеса. Другой довод — сокращение затрат и рисков вхождения в такие области. Поэтому решения о расширении бренда принимались с позиций приращения прибыли.

Как использовать торговое имя, сэкономив деньги, уменьшив риск, увеличив объем продаж и прибыли? Как видно из табл. 9-1, сфера применения бренда обычно ограничивалась одной товарной категорией и краткосрочной перспективой.

Концепция ассортиментного бренда рассматривает бренд-стратегию, скорее, холистически*, чем с позиций прироста прибыли. Цель — создание сильного актива бренда, который станет основой для бизнеса с реальным конкурентным преимуществом. Стержень стратегии

* Термин «холизм» (от греч. «холос» — целый) впервые встречается у Дж. Сматса (J. C. Smuts *Holism and Evolution*, 1926) и означает теорию, согласно которой целые единства как фундаментальные компоненты реальности существуют иначе, чем простая сумма их отдельных частей. — *Прим. пер.*

Таблица 9-1. Ассортиментные бренды

	Расширение бренда	Ассортиментные бренды
Цели	Приращение прибыли	Стратегические
Масштаб решения	Товарная категория	Группы товарных категорий
Временные рамки	Краткосрочный период	Долгосрочный период

ассортиментного бренда — формирование завершенной идентичности, которой будет обладать бренд, и выделение продуктовых линий, по отношению к которым он будет играть роль поддерживающего или побуждающего бренда. В то время как решение о расширении бренда вызвано по большей части соображениями, касающимися существующего имиджа, в видение ассортиментного бренда могут включаться различные признаки его будущей идентичности.

Сфера распространения ассортиментного бренда

Ключевое решение — отбор для включения в ассортимент товаров, совместимых с идентичностью бренда, но с иным имиджем. Конечно, при избрании области бизнеса фирме необходимо оценить свои возможности по созданию товара, интенсивность конкуренции, ценообразующие факторы и рыночные тенденции. Однако в плане брендинга на первый план выступают два критерия:

- 1) идентичность бренда должна обеспечить предложение ценности или основу для правильной «расстановки сил» внутри товарной категории;
- 2) необходимо, чтобы товар сочетался с идентичностью бренда и укреплял ее.

Идентичности продуктовых линий

По определению, ассортиментный бренд применяется к нескольким продуктовым линиям. Каждая из них имеет свою собственную идентичность, которая обычно является надстройкой к стержневой

идентичности бренда. Для конкуренции в границах товарной категории обычно требуются дополнительные ассоциации. Так, если *Healthy Choice* имеет отчетливо выраженную идентичность, связанную с продуктами, которые отличает питательность, низкое содержание жиров и натрия, а также высокие вкусовые качества, то идентичность *Healthy Choice Generous Servings* включает дополнительные параметры: «замороженный ужин» и «порционный размер». Ассортиментный бренд *Calvin Klein* связывает моду со стилистикой Нью-Йорка, однако идентичности его линии товаров отчетливы и последовательны. Парфюмерия *Calvin Klein* подчеркивает сексуальность и решительность, в то время как костюмы и очки более консервативны.

Динамическое видение

Стратегия развития ассортиментного бренда требует динамического видения бренда. Что такое конечная, завершенная идентичность бренда? Как бренд должен развиваться в этом направлении? Основная задача состоит в том, чтобы определить, в каком порядке следует входить в товарные категории, поскольку очередность может повлиять на способность бренда к саморазвитию. Например, когда *Gillette* выпустила не бритву, а крем для бритья *Gillette Foamy*, имя *Gillette* по-прежнему означало бритву. Крем *Foamy* — товар, тесно связанный с бритвами, — стал «мостиком» к линии туалетных принадлежностей для мужчин, вышедших позднее под маркой *Gillette Series*. Не будь *Foamy*, проложившего дорожку для более широкого имиджа, эта линия гораздо сильнее «растянула» бы идентичность *Gillette*.

Категория средств ухода за полостью рта являет собой пример эволюции идентичности бренда. Компании, производящие товары этой категории, осознали, что чистка зубов для предотвращения кариеса — уже не единственная цель. Благодаря успехам в разработках зубных паст и средств ухода потребитель теперь больше заботится о состоянии всей полости рта, равное внимание уделяя здоровью и десен, и зубов. В результате главные производители зубных паст, *Crest* и *Colgate*, вторглись в сегмент зубных щеток и других предметов гигиены полости рта (например, зубной нити), а *Oral-B*, известная своими зубными щетками, разработала широкий ассортимент средств ухода за полостью рта. Прежние идентичности брендов необходимо было расширить, чтобы обеспечить предложение ценности в новых условиях. Идентичности, работавшие для паст и щеток, стали слишком узки, чтобы обеспечить успех во всей категории предметов гигиены полости рта.

Почему выгодно использовать именно ассортиментные бренды?

Ассортиментные бренды выгодны по нескольким причинам. Концепция ассортиментного бренда может обеспечить последовательный и структурированный подход к разработке стратегии. Понимание сущности стратегии бизнеса сводится к ответу на два вопроса.

1. Какие области бизнеса (товарные рынки) следует охватить?
2. Каких конкурентных преимуществ можно добиться в каждой из этих областей?

Такие ассортиментные бренды, как *Weight Watchers*, *Ford*, *Disney*, *Oral-B* и *American Express*, дают ответы на эти вопросы.

Вторая мотивация — экономическая. Экономист сразу заметит, что ассортиментный бренд дает классическую экономию масштаба — фиксированная стоимость поддержания марочного имени может распространиться на несколько разных областей бизнеса. Бизнес-стратег увидит, что ассортиментный бренд создает синергию. Объединение бизнесов в единое целое больше, чем простая их сумма, поскольку инвестиции в один из них сказываются на развитии другого. Экономия на масштабах и эффект синергии приводят к сокращению затрат. К тому же имидж ассортиментного бренда и осведомленность о нем могут сократить расходы и риски запуска новых товаров.

В действительности в наш век создание или поддержание бренда — дело очень дорогое, особенно если принять во внимание цены на рекламные услуги и мероприятия по стимулированию сбыта. Бренд-одиночка в конкуренции с ассортиментным брендом может оказаться в весьма неблагоприятном положении из-за невозможности экономить на масштабах (хотя четко позиционированный нишевый бренд-одиночка вполне способен стать победителем).

Третье преимущество ассортиментных брендов состоит в том, что связь с многочисленными товарными категориями может увеличить его визуальное присутствие и лишней раз убедить потребителя: фирма способна преуспевать в разных областях бизнеса. Дейсин (Dacin) и Смит (Smith) исследовали эффект количества товарных категорий, связанных с брендом [12]. Количество товарных равнялось либо трем (малые кухонные приборы, подъемники гаражных дверей и ручной

садовый инвентарь), либо семи (к трем вышеупомянутым добавляются фены, простой электроинструмент, щетки для чистки ковров и автоответчики). При расширении границ данного бренда (например, распространение его имени на спортивные часы или электроутюги) была выявлена следующая закономерность: чем больше товарных категорий, на которые уже распространяется имя бренда, тем легче компании расширять бренд дальше, а потребителю — воспринимать это расширение

Ассортиментные бренды компании Kraft

Примерами ассортиментных брендов компании *Kraft/General Foods* служат *Philadelphia (Regular, Herb, Salmon, Dip&Sauce* и др.), *Kraft Slices (Regular, Flavored* и др.), *Kraft Mayonnaise (Real, Yoghurt, MayoLite* и др.), европейский бренд *Miracoli* (обеды в коробках, соусы, обеды высшего качества) [13]. В каждом случае имеется идентичность — обычно с использованием окружения из базовых марочных товаров, — пронизывающая всю линию товаров. Она включает в себя предложение ценности и свойства индивидуальности бренда, которые могут влиять на потребительский выбор в нескольких товарных категориях. Такая идентичность может быть сильной, релевантной и в то же время достаточно гибкой для использования в разных ситуациях.

Стержневая идентичность для *Miracoli* — настоящий итальянский вкус и секретная комбинация трав и специй. Эта идентичность применяется во всей рекламе и на упаковке по всем линиям товаров. Например, реклама для каждой линии использует образ одной и той же итальянской домохозяйки, способный убедить и вызвать доверие покупателей.

Идентичность бренда *Philadelphia* — золотой стандарт качества: угощение дорогое, но оно того стоит. Каждая из линий усиливает эту идентичность. Например, *Philadelphia Light* — свежий легкий крем-сыр со знаменитым вкусом сыров *Philadelphia*.

Honda: создание множественной идентичности

Honda — интересный ассортиментный бренд, так как его ассортиментный ряд демонстрирует значительную растяжимость. *Honda* могла бы, полагаясь на свою репутацию фирмы, имеющей опыт и мастерство в производстве экономичных малолитражных двигателей,

растягивать свой бренд в направлении садово-парковой механизации. Но выпускать автомобили под маркой *Honda* было риском (как оказалось, оправданным).

Почему *Honda* сумела растянуть свой бренд? Во-первых, у нее был общепризнанный имидж, ассоциировавшийся с такими характеристиками, как компетентность, эффективность, отсутствие дефектов, хорошие двигатели для различного применения. Во-вторых, автомобили были отлично сделаны; растяжение бренда проходит гораздо легче, когда задействованы высококлассные товары. В-третьих, *Honda* обладала значительными ресурсами для поддержания автомобильного бренда, а большой бюджет снимает многие проблемы (вспомните, как *Coke* легко оправилась от неудачи с *New Coke*). Наконец, идентичности товаров были сильны и отчетливы. По сути, многие потребители воспринимают обозначение *Honda* как два бренда: один — как автомобильный, другой — как связанный с малолитражными двигателями. В принципе, неважно, о какой линии марочных товаров думают потребители при упоминании имени *Honda*; важно, что вспоминается бренд *Honda* и связанные с ним ассоциации.

Идентификация товарных категорий для создания ассортиментных брендов

Ключевая задача в развитии ассортиментных брендов — идентификация товарных категорий, для которых бренд может обеспечить рычаги воздействия, вклад в предложение ценности или улучшение взаимоотношений с потребителем. Эд Таубер (Ed Tauber), известный исследователь проблем расширения брендов, рекомендует задавать потенциальным потребителям следующие вопросы относительно любой предлагаемой концепции расширения:

- Чем этот бренд будет отличаться от конкурентов?
- Чем он обеспечит свою ценность?

Если потребитель не в состоянии ответить на эти вопросы, то стратегия расширения бренда может провалиться.

Выбор товарных категорий, в которых ценность бренда может увеличиться, зависит от его идентичности. Например, ассоциации со свойствами товаров будут работать только в отдельных контекстах. Согласно данным исследования Бронярсчика (Broniarczyk) и Альбы (Alba), продукция

фирмы *Close-Up* вызывает ассоциацию «свежее дыхание», которая будет работать только для эликсира и мятных таблеток, но окажется гораздо менее эффективной для зубных нитей и щеток [14]. *Crest*, благодаря ассоциациям с защитой здоровья зубов, наоборот, хорошо работает в категории зубных нитей и щеток и хуже — эликсиров и мятных таблеток. Возможности расширения тем больше, чем выше воспринимаемое качество. Аакер (Aaker) и Келлер (Keller) показали, как высокий уровень воспринимаемого качества помогает бренду расширить границы своего распространения [15].

Растяжение бренда за грань, где он начинает восприниматься потребителями неоднозначно, может оказаться рискованным. Исследование, проведенное Парком, Мак-Карти и Милбергом (Park, McCarty, Milberg), выявило, что гипотетическое распространение названия *Tiex* на подъемники гаражных дверей, детекторы дыма и одеколоны лишь повредило бы бренду, тогда как экспансия в категории схожих товаров (батарейки, калькуляторы, кольца, браслеты) — нет [16]. Эти исследователи также выяснили, что распространение марочного имени *Rolex* на такие потребительские товары, как дверные ключи, батарейки, калькуляторы, повредит бренду, а на предметы роскоши — только поможет ему.

Когда идентичность бренда охватывает не только товарные ассоциации, но и ассоциации с организацией, индивидуальность и т. д., она тем самым расширяет границы своего распространения. Некоторые совокупные признаки идентичности — престиж (*Rolex*), мода (*Vicamat*), здоровье (*Healthy Choice*) — не ассоциируются со специфической товарной категорией и способны распространить на бренд более широкий комплекс ассоциаций, чем конкретное свойство отдельного товара.

Calvin Klein, например, начинал с пошива одежды, а сейчас это марочное имя можно найти не только на самых разных видах одежды (включая белье, джинсы и мужские костюмы), но и на парфюмерии и очках. *Vaill* ассоциируется с электробритвами, настенными часами и широким ассортиментом бытовых электроприборов, включая кухонные комбайны, миксеры, кофеварки и плойки. *Walt Disney*, начинавший с короткометражных мультфильмов, ныне прочно ассоциируется с полнометражными фильмами, парками, одеждой, магазинами игрушек, хоккейной командой и круизными линиями.

Способность этих ассортиментных брендов к экспансии особенно заметна, если обратить внимание на ограниченный «радиус действия» некоторых их конкурентов. Что если мужские кутюрье *Brooks Brothers* выведут на

рынок линии парфюмерных товаров или чулочно-носочных изделий? Если марочное имя кухонных приборов *Cuisinart* появится на электробритве? Если хоккейная команда *Montreal Canadiens* захочет, чтобы ее имя появилось в названии парка развлечений или киностудии? Способность некоторых ассортиментных брендов к более широкой сфере распространения в большей степени обусловлена эволюцией и развитием их идентичности.

Логический масштаб бренда – категория товаров; *бренд товарной категории* – ассортиментный бренд, который представляет категорию товаров, например, кулинарных смесей. Бренды товарных категорий имеют значительное преимущество над брендами-одиночками, т. е. брендами, не поддерживаемыми своими «родственниками» по категории (как *Nestle Morsels* – единственный товар этой компании, предлагаемый в секторе домашних выпечек). Розничные торговцы, используя информационные технологии, легче управляют с товарными категориями, чем с отдельными товарами. Поэтому формирование ассортимента, ценообразование и рекламные решения все чаще принимаются на уровне товарных категорий. В результате розничные торговцы находят более эффективным и стратегически оправданным иметь дело с брендами товарных категорий.

Совместный брендинг

Бренд можно усилить вхождением в другую товарную категорию, но не путем расширения, а через совместный (партнерский) брендинг.

Бренды-ингредиенты

Один из путей совместного брендинга – стать *марочным ингредиентом* другого брендируемого товара. К примеру, использование шоколада *Hershey's* в смеси для печенья считалось проблематичным, так как новый товар требует иной технологии изготовления, и потребитель может усомниться в способности *Hershey's* достичь здесь высокого качества. Однако шоколад *Hershey's* с минимальным риском для бренда стал фирменным ингредиентом смеси для печенья *Betty Crocker*. Поэтому сила марочного имени эксплуатировалась без вовлечения *Hershey's* в создание нового производства. Такой совместный брендинг обеспечивает преимущества расширения бренда с меньшей долей риска.

Стать марочным ингредиентом другого брендируемого товара – значит, получить еще одно преимущество расширения: бренд становится более

заметным. Марка соуса для барбекю *KC Masterpiece* значительно усилила свои позиции по параметрам заметности, присутствия и доверия, когда крупная компания по производству чипсов изобразила на упаковке свои чипсы с этим соусом. Производители *KC Masterpiece* были только рады тому, что НИОКР позволил этому случиться и что ингредиентом стал именно их соус. *Intel*, *Nutrasweet* и многие другие бренды сильно увеличили свое визуальное присутствие тем, что сумели заставить производителей четко обозначить свои марочные названия и логотипы на упаковке и в рекламе.

Комбинированные бренды

Другая форма совместного брендинга — создание *комбинированного бренда (composite brand)*, т. е. связки из двух брендов для увеличения потребительских выгод или сокращения расходов. Например, *Yoplait*, дочерняя марка *General Mills*, использовала бренд *Trix* для представления йогурта *Trix Yoplait* — товара детского питания. Не было никаких расходов на телерекламу, кроме \$12–15 млн, уже вложенных в рекламу хлопьев *Trix*. Компания сделала ставку на высокую осведомленность потребителя о марке хлопьев *Trix* и ее запоминающийся образ среди детей.

В индустрии кредитных карт *MasterCard* провела настоящую атаку с применением совместного брендинга как средства сегментации рынка и выделения в нем желаемых целевых ниш. *AT&T Universal Card* (сочетающаяся с телефонной картой *AT&T*) и дисконтная карта *GM MasterCard* (дающая пользователю право пользоваться скидками при покупке автомобилей *GM*) были исключительно успешны. Комбинированный бренд, возникший в результате партнерского сотрудничества *MasterCard* и *AT&T*, увеличивает заметность присутствия и к тому же обеспечивает дополнительную потребительскую ценность — удобство для владельцев. Пластиковые универсальные карты *AT&T* и *GM* также содействуют установлению прочной связи с потребителями, так как поощряют инициативу покупки со скидкой автомобиля *GM* и позволяют пользоваться услугами *AT&T* для обеспечения междугородней телефонной связи.

Healthy Choice скооперировалась с *Kellogg's* для создания линии хлопьев *Healthy Choice From Kellogg's*, имеющих превосходный вкус и хорошую позицию по параметру «здоровье». Для хлопьев используют такие описания, как «*multigrain flakes*» и «*multigrain squares*» (хлопья и «подушечки» из нескольких злаков). В них содержатся витамины (в том числе бета-каротин), клетчатка, слабый подсластитель для вкуса, а жиров нет. На характерной зеленой упаковке — бегущий персонаж *Healthy Choice*.

Партнерство дает *Healthy Choice* поддержку от *Kellogg's* и облегчает внедрение в категорию хлопьев. Благодаря новому товару продажи *Kellogg's* увеличиваются, что дает дополнительное преимущество на прилавке и укрепляет идентичность компании, постоянно расширяющей свой ассортимент. *Kellogg's* также получает и второй шанс запуска товара, который в первый раз не пошел из-за отсутствия на упаковке торгового имени *Healthy Choice*, способного внушить доверие.

Синергия совместного брендинга

Совместный брендинг — классический способ достижения синергизма*. Два бренда вместе могут поделить между собой расходы и риск при создании и запуске нового товара. Кроме того, они могут обеспечить ассоциации, сочетание которых способно создать дифференцирующий признак. Проблема лишь в подборе подходящих друг к другу брендов и поиске путей совместной работы двух организаций с двумя разными системами и культурами.

Аудит систем брендов

1. *Стратегические бренды.* Какие бренды являются стратегическими — бренды, важные в стратегическом плане и поэтому получающие преимущество при распределении ресурсов компании? Тогда главное — определить те бренды, которые имеют низкий уровень текущих продаж, но со временем станут выполнять более значительную роль в продажах и поступлении прибыли, и те бренды (такие как брендируемые услуги), которые станут важными элементами усиления системы брендов даже в том случае, если бизнес, с которым они связаны, не станет главным источником прибыли.
2. *Поддерживающие бренды.* Какие бренды играют роль поддерживающих? Каким образом они создают добавленную ценность? Соответствует ли их идентичность выполнению указанной роли? Имеются ли случаи, когда поддерживаемому бренду стоит «уйти в тень», а то и вовсе от него отказаться? Возникают ли другие ситуации, в которых следует добавить или более отчетливо выделить поддерживающий бренд?
3. *Брендируемые выгоды: услуги, свойства, ингредиенты.* Какие услуги, свойства или ингредиенты следовало бы сделать предметом брендинга (или он уже осуществляется, но недостаточно эффективно)? Каким образом брендинг увеличил бы их ценность?
4. *«Серебряные пули».* Какие брендируемые товары или выгоды играют или могли бы играть роль «серебряных пуль»? Правильно ли их используют? Нужно ли расширять число «серебряных пуль»?

*Синергизм — термин, обозначающий, что общий результат превосходит простую сумму составляющих (от англ. *synergy* — взаимное усиление действия, совокупность усилий). — Прим. ред.

Аудит систем брендов

В главах 8 и 9 представлена концепция системы брендов. Суть ее в том, что бренды редко действуют в изоляции друг от друга. Группа из нескольких брендов способна развиться в систему. Задача заключается в том, чтобы в управлении системой брендов достичь синергии и четкой структурированности с целью полного развития и эксплуатации потенциала каждого отдельного бренда. Начать следует с проведения аудита системы брендов (см. врез). Представленная схема дает возможность обобщить ранее рассмотренные теоретические положения, раскрывающие механизм функционирования системы брендов.

5. *Ассортиментные бренды.* Выявите ассортиментные бренды. В каждом ли контексте проявляются их идентичности? Имеется ли план, определяющий, какие товары в скором будущем станут ассортиментным брендом? Какими должны стать ассортиментные бренды фирмы в будущем? Каковы идентичности этих ассортиментных брендов? Какова роль ассортиментного бренда в отношении включаемых в него товаров, для каких из них он будет выполнять функции поддерживающего бренда?
6. *Совместные (составные) бренды (co-brands).* Есть ли возможности найти партнера, чтобы осуществить совместный брендинг? Привлечение каких партнеров позволит расширить или усилить идентичность вашего бренда? Что более приемлемо в каждом случае — быть брендом-определителем или определяемым брендом?
7. *Возможности расширения.* Имеется ли бренд, способный стать достойным кандидатом на горизонтальное расширение? Почему? Какие элементы идентичности позволяют сделать это?
8. *Вертикальное расширение.* Определите бренд, который можно продвигать в верхний или нижний сегменты рынка. Разработайте стратегию. Не будет ли полезным суббренд?
9. *Уточнение вариантов потребительского выбора с помощью суббрендов.* Определите ситуацию, когда предлагаемые варианты товаров, использующих название родительского бренда, не в полной мере отражают его идентичность, что затрудняет покупателю выбор. Не использовать ли суббренды или суб-суббренды для исправления создавшегося положения и усиления управления?
10. *Сколько брендов следует включить в марочный портфель? Не слишком ли их много? Не маловато ли? Каким критерием следует руководствоваться при принятии решения добавить в марочный портфель очередной бренд?*

1. В какой ценовой сектор рынка следует продвигать бренд — в верхний или нижний? Почему? Каковы при этом риски? Каковы альтернативные пути достижения этих целей?
2. Каковы возможности расширения продуктовой линии? Какие цели преследует программа ее расширения?
3. Выявите кандидатов на роль ассортиментных брендов. При принятии решения взвесьте все «за» и «против». Определите для вашей фирмы новые ассортиментные бренды. Каковы идентичности этих ассортиментных брендов? Какую роль — поддерживающую или побуждающую — будет играть ассортиментный бренд по отношению к входящим в него товарам? Каковы идентичности продуктовых линий под «зонтом» ассортиментного бренда?
4. Имеются ли возможности партнерства или создания совместного бренда? Привлечение каких партнеров позволит расширить или усилить идентичность вашего бренда? Не будет ли правильнее в каждом из этих случаев стать брендом-опредлителем, а не определяемым брендом?

Примечания

1. Все перечисленные бренды фирмы *ConAgra* являются зарегистрированными товарными знаками.
2. Внутрикorporативная информация *ConAgra*.
3. Quelch J., Kenny D. Extend Profits, Not Product Lines // *Harvard Business Review*. 1994. September-October.
4. Motley C., Reddy S. Moving Up or Moving Down: An Investigation of Repositioning Strategies. College of Business Administration (University of Georgia), 1993. (Working paper).
5. Arndt J. Role of Product Related Conversation in the Diffusion of a New Product // *Journal of Marketing Research*. 3 (August). P. 291-295.
6. Keller K., Aaker D. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions // *Journal of Marketing Research*. 1992. February. P. 35-50.
7. Romeo J. The Effect of Negative Information on the Evaluations of Brand Extensions and the Family Brand // *Advances in Consumer Research* / Eds. R. H. Holman, M. R. Solomon. Association for Consumer Research. 1991. P. 399-406.

- 8 Bhat S., Zimmer M. The Effect of a Brand Extension's Fit and Quality on Attitude toward the Extension and Attitude Toward the Parent Brand. San Francisco State University, 1994. (Working paper).
9. Loken B., John D. Diluting Brand Beliefs. When Do Brand Extension Have a Negative Impact? // Journal of Marketing. 1993. July. P. 71-84.
- 10 Aaker D., Markey S. The Effects of Subbrand Names on the Core Brand. University of California (Berkeley), 1994. (Working paper).
- 11 Farquhar P., Han J., Herr P., Ijiri I. Strategies for Leveraging Master Brands // Marketing Research. 1992. September P. 32-39.
- 12 Dacin P., Smith D. The Effect of Brand Portfolio Characteristics on Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing Research 1994. May P. 229-242
13. Выступление Дж. Томпсона (J.Thompson) на предприятии компании Philip Morris: Growing the Business Via Brands and People. 1992. October.
- 14 Broniarczyk S., Alba J. The Importance of the Brand in Brand Extension // Journal of Marketing Research. 1994. May. P. 214-228.
- 15 Aaker D., Keller K. Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing 1990. January. P. 27-41; Keller K., Aaker D. The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions // Journal of Marketing Research. 1992. February. P. 35-50.
- 16 Park C., McCarty M., Milberg S. An Examination of the Negative Reciprocity Effects Associated with Direct and Sub-Branding Extension Strategies. University of Pittsburgh, 1994. (Working paper).

Лучше приблизительно ответить на правильно поставленный вопрос,
чем исчерпывающе – на неправильно сформулированный

Джон Тьюки (John Tukey), статистик

Бренд – это набор конкретных обещаний,
которые товар дает покупателю.

Стюарт Эйгрис (Stewart Aiges), Young & Rubicam

Какие бренды действительно сильны не только в пределах одной товарной категории, но и среди нескольких категорий? Что вообще делает бренд сильным? Это самые главные вопросы. Ответы на них требуют глубокого понимания как марочного капитала, так и ситуаций использования брендов. Обращение к этим темам помогает понять принцип создания сильных брендов и поддержания их на протяжении времени.

Далее будут рассмотрены три способа измерения силы бренда в товарных категориях. Мы сосредоточим основное внимание на: 1) уже используемых оценочных критериях и их обосновании, 2) собственных разработках и гипотезах, возникающих при попытках измерения. Как мы увидим, измерение капитала бренда в товарных категориях имеет практическое значение для фирм, оперирующих на нескольких товарных рынках. Оно является также отправным пунктом развития системы мониторинга бренда, и помогает постичь его сущность. Опираясь на три предложенных ниже метода оценки (а также на концепции марочного капитала и идентичности бренда, выдвинутые ранее), мы представим 10 показателей капитала бренда, которые можно использовать для оценки брендов по товарным категориям.

Оценка активов бренда по методу Young&Rubicam

Самая амбициозная попытка измерить марочный капитал в товарных категориях, давшая название методу «Оценка ценности активов бренда» (Brand Asset Valuator), была предпринята крупным международным рекламным агентством *Young&Rubicam (Y&R)*, которое измерило капитал 450 глобальных и более 8000 локальных брендов в 24 странах мира. Исследование каждого бренда осуществлялось с применением анкеты из 32 тематических вопросов, включающей помимо измерительных шкал индивидуальности бренда также комплект из 4 показателей.

1. *Дифференциация (differentiation)* — показатель, отражающий отличие данного бренда от брендов конкурентов.
2. *Релевантность (relevance)* — показатель значимости (актуальности) бренда для респондента. Значим ли бренд лично для него? Приемлем ли?
3. *Уважение (esteem)* — показатель, определяющий, насколько высоко ценится бренд и считается ли он лучшим в своей товарной категории. Тесно связан с воспринимаемым качеством и уровнем роста популярности бренда.
4. *Понимание (knowledge)* — показатель знания и понимания потребителем того, что стоит за данным брендом (для чего он предназначен).

Таблица 10-1. Десять американских топ-брендов по каждому показателю «Оценки ценности активов бренда» Young & Rubicam

Дифференциация	Релевантность	Сила бренда	Уважение	Понимание	Достоинство
Disney	AT&T	A-1	Band-Aid	Campbell's	Campbell's
Dr Pepper	Band-Aid	GNN	Campbell's	Coca-Cola	Coca-Cola
Ferrari	Campbell's	Disney	Hallmark	Heinz	Crest
Grey Poupon	Hallmark	Dr Pepper	Heinz	Hershey's	Hallmark
Jaguar	Heinz	Grey Poupon	Hershey's	Jell-O	Heinz
Porsche	Kodak	Haagen-Dazs	Kodak	Kellogg's	Hershey's
Rolls-Royce	Kraft	Hallmark	Phil Cream	Kodak	Jell-O
Sharper Image	Reynold's Wrap	PBS	Reynold's Wrap	McDonald's	Kellogg's
Snapple	U S Postal	60 minutes	Rubbermaid	Pepsi-Cola	Kodak
Victoria Secret	United States	United States	United States	U S Postal	Kraft

Примечания 1) Бренды расположены в алфавитном порядке
 2) Сила бренда = Дифференциация x Релевантность,
 Достоинство бренда = Уважение x Понимание

В табл. 10-1 представлены некоторые бренды, чьи показатели высоки.

Y&R выдвинуло гипотезу, согласно которой создание и развитие брендов проходит последовательно 4 стадии (отраженных соответствующими показателями), как показано в рис. 10-1.

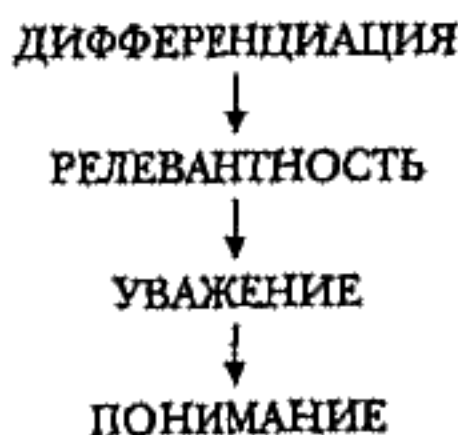


Рис. 10-1. Модель динамики бренда (разработана Young & Rubicam)

Дифференциация и релевантность определяют силу бренда

Дифференциация бренда в модели Y&R стоит первой. Такие бренды, как *Snapple*, *Dr Pepper*, *Grey Poupon* и *Ferrari*, стоят особняком от конкурентов, и это отличие показывает силу бренда. При отсутствии дифференцирующего признака ценность бренда низка. Модель Y&R предполагает, что новый бренд, желающий стать сильным, должен начать с работы над признаком, реально отличающим его от конкурентов. И наоборот, утрата дифференциации обычно является первым признаком ослабления бренда. Дифференциация — ведущий показатель.

Для подтверждения гипотезы о роли дифференциации в создании бренда Y&R исследовало различия в дифференциации двух групп брендов. Бренды группы «вперед и вверх» («Up and coming» brands), набирающие объемы продаж и популярность, имели в среднем высокую степень дифференциации (в верхней трети всех расположенных в таблице брендов), но были ниже по остальным трем показателям. Обратная картина наблюдалась для увядающих брендов. Эти два результата дают основания полагать, что дифференциация действительно управляет ключевой динамикой. Конечно, для исчерпывающих оценок потребуются данные наблюдений во времени, отражающие все изменения дифференциации.

Следующий параметр — *релевантность бренда*. Пока бренд не обладает релевантностью для значительного сегмента, он не привлечет большого числа потребителей. *Ferrari* и *Jaguar* хорошо дифференцированы, но степень приемлемости приобретения их крайне низка; очень немногие серьезно думают о покупке таких автомобилей, так как они непрактичны в повседневной эксплуатации или слишком дороги. Существует сильная взаимосвязь между релевантностью и проникновением в быт (процентом семей, покупающих данный бренд). Например, *Kodak* имеет очень высокую релевантность и проникновение на рынок, в то время как его конкуренты *Agfa* и *Fuji* по этим показателям стоят значительно ниже. Вообще, «мелкокалиберные» бренды имеют тенденцию к низким релевантности и проникновению на рынок. *AT&T*, *Band-Aid* и *Campbell's* — американские бренды с самыми высокими релевантностью и проникновением на рынок.

Дифференциация и релевантность вместе составляют *силу бренда*. Логический вывод таков: чтобы стать сильным, бренд должен иметь высокую

степень по обоим показателям. Этого добиться нелегко. Обратите внимание на то, как мало из 10 топ-брендов по показателям «дифференциация» и «релевантность» входят в десятку сильнейших по показателю «сила бренда». На это способны лишь растущие и сильные зрелые бренды, такие, как *Hallmark* и *Disney*.

Уважение и понимание формируют достоинство бренда

«Уважение» и «понимание» завершают иерархию показателей и в сочетании образуют *достоинство бренда*. *Уважение* сочетает восприятие качества с осознанием степени популярности бренда. В большинстве случаев уважение в значительной степени основано на восприятии качества. Но есть бренды, уважение к которым зависит и от роста или падения популярности. Более того, в некоторых странах, например, в Японии, именно осознаваемая популярность в большей степени влияет на уважение, чем воспринимаемое качество.

Понимание бренда — индикатор, свидетельствующий о том, что потребитель не только осведомлен о бренде, но и понимает, что за ним стоит, для чего он предназначен. *Young&Rubicam* утверждает, что настоящее понимание бренда — кульминация усилий по его созданию. В отличие от осведомленности, оно создается не просто частотой демонстрации бренда; вероятно, его порождает истинное доверие и расположение потребителей к данному марочному товару.

Сравнение уважения и понимания бренда

Сравнение степени уважения бренда и его понимания часто ведет к важным открытиям. Например, некоторые бренды стоят выше по показателю «уважение», чем «понимание». Это значит, что относительно небольшое число людей понимает, что означает данный бренд, но те, кто понимает, ценят его очень высоко. Бренд в такой ситуации имеет, возможно, какой-то нереализованный потенциал, который можно было бы обратить в свою пользу, если сумеет найти способ повышения знаний о нем. К брендам, имеющим, вероятно, более высокие оценки по показателю «уважение», чем «понимание», относятся: *Fisher-Price*, *Crayola*, *National Geographic*, *WD-40* и *3M*.

И наоборот, рейтинг бренда по показателю «понимание» может быть очень высоким, а степень уважения к нему — низкой. Это свидетельствует о том, что большое число людей имеет полное представление о данном

бренде, но относительно немногие ценят его высоко. *Exxon*, *National Rifle Association* и *MTV* — все они более известны («понятны»), чем уважаемы; то же относится к большинству марок сигарет и алкоголя. Бренды такого профиля обычно несут потери при проникновении в новые сегменты рынка, либо обслуживают рынок, на котором сложились противоположные мнения о них.

Характеристики брендов высокого достоинства

При оценке активов брендов *Y&R* основывается на данных измерений марочного капитала в разных странах, сделанных ранее его дочерней компанией *Landor Associates*. Хотя измерялись только параметры достоинства (понимание и уважение), некоторые результаты исследований, проведенных этой фирмой, весьма поучительны [1]. Например, бренды с высоким достоинством — *Campbell's*, *Coke*, *Hallmark*, *Kodak* — это бренды достаточно старые, с богатой историей и яркой идентичностью. Однако исследование *Y&R* показывает, что молодые бренды *Doritos* (1966 г.), *Sesame Street* (1969 г.) тоже достигли высокого достоинства и обрели силу, равно как и *Ocean Spray* — бренд, обретший новую жизнь благодаря расширениям.

Исследования *Landor* показали также, что достоинство брендов резко варьируется по странам и сегментам рынка. В США бренды высокого достоинства — это, как правило, фасованные потребительские товары, в то время как в Европе и Японии — марки автомобилей. В Японии высокими оценками по показателю «достоинство» обладают также и бренды предприятий розничной торговли. С учетом предпочтений сегментов по показателю «достоинство» *McDonald's* оценивается выше всего покупателями из возрастной группы 18–29 лет. Бренды *L'Oreal*, *New Freedom* и *Sure&Natural* имеют высокий статус у женщин, а марки *Playboy*, *Motorcraft* и *Louisville Slugger* — у мужчин. *Toyota* высоко оценивается по показателю «достоинство» среди покупателей импортных автомобилей.

Матрица мощности бренда

Дальнейшую информацию можно получить по показанной на рис. 10–2 диагностической сетке, называемой матрицей мощности бренда, где осями координат служат показатели «достоинство бренда» и «сила бренда». Бренды, стоящие высоко по обоим показателям (правый верхний квадрант матрицы), обладают самой высокой ценностью, которую следует

**ДОСТОИНСТВО БРЕНДА
(ПОНИМАНИЕ И УВАЖЕНИЕ)**

Низкое	Высокое	
<i>Dove Chocolates</i> <i>Teddy Grahams</i> <i>Snapple</i> <i>Swatch</i> <i>Molson</i>	<i>Disney</i> <i>SeasameStreet</i> <i>Dontos</i> <i>Sony</i> <i>Ocean Spray</i>	Высокая
<i>QVC</i> <i>TAG Heuer</i> <i>Starbucks</i> <i>Timberland</i>	<i>Oldsmobile</i> <i>Bayer</i> <i>Wesson</i> <i>Ramada</i>	Низкая

**СИЛА БРЕНДА
(ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ
И РЕЛЕВАНТНОСТЬ)**

**Рис. 10-2. Матрица мощности бренда: достоинство и сила бренда
(разработана Young&Rubicam)**

оберегать и эксплуатировать. Левый нижний квадрант, как правило, состоит из молодых брендов. Однако тот из них, который надолго задержится в этом квадранте, имеет мало шансов на дальнейший успех.

В соответствии с гипотезой Y&R, марки левого верхнего квадранта — это сильные пищевые бренды (niche brands) либо бренды со значительными возможностями роста за счет повышения своего достоинства (в первую очередь — уровня понимания бренда). Напротив, правый нижний квадрант заселен «увядшими», но все еще довольно уважаемыми и известными брендами.

Характерно, что 2/3 из этих брендов по показателю «уважение» оценены ниже, чем по параметру «понимание», а у 90% — рейтинг по показателю «дифференциация» ниже, чем по «релевантности». Поскольку эти бренды утратили силу, они «идут ко дну».

Система EquiTrend фирмы Total Research

Интересной альтернативой измерениям по «Оценке ценности активов бренда» рекламного агентства Y&R является метод EquiTrend, разработанный фирмой Total Research. Гораздо более экономичный, этот метод основан на небольшом наборе простых, но содержательных вопросов. Хотя эти исследования по сравнению с Y&R менее масштабны, все же

EquiTrend использует данные длительных наблюдений, которые значительно расширяют его возможности в оценке динамики капитала бренда и его рыночной силы. Ежегодно проводимый опрос с привлечением 2000 респондентов начался с 133 американских брендов и уже к 1995 г. охватывал более 700 марочных товаров в 100 товарных категориях.

EquiTrend основан на трех обобщающих показателях марочного капитала. Первый — *заметность* (salience), означает процент респондентов, имеющих какое-либо мнение о данном бренде. Подобно параметру «понимание» Y&R, этот показатель выходит за пределы наиболее общепринятых концепций осведомленности, узнаваемости и вспоминаемости бренда, так как требует от респондентов высказывания мнения.

Второй показатель — *воспринимаемое качество* (perceived quality) — центральный для EquiTrend, отчасти потому, что *Total Research* связывает его с привлекательностью бренда, доверием к нему, гордостью за него и готовностью рекомендовать его. Это средняя оценка качества марочной продукции среди тех, кто имеет о ней мнение. Качество оценивается по 11-балльной шкале от «выдающегося» до «неприемлемого».

Третий показатель — *удовлетворенность пользователя* (user satisfaction) — это средняя оценка качества данного марочного товара среди тех потребителей, которые пользуются им чаще всего. Он дает возможность подойти к оценке силы бренда со стороны потребителя: например, *MTV* стоит на 100-м месте по воспринимаемому качеству (оценка 5,2), но на 2-м месте по удовлетворенности пользователей (оценка 9,3). Аналогично *Toyota* стоит на 62-м месте по воспринимаемому качеству (оценка 6,7), но на 4-м — по удовлетворенности пользователей (оценка 9,19). *Estee Lauder* была 5-й по удовлетворенности пользователей (оценка 9,1) и лишь 38-й по воспринимаемому качеству (оценка 7,0). При оценке удовлетворенности возникает одна проблема: некоторые бренды, такие, как *Mercedes*, имеют столь малое количество пользователей, что данные опроса не репрезентативны на общенациональном уровне.

Эти три показателя складываются в «Оценку марочного капитала EquiTrend». Данные анализа топ-брендов во временном интервале (табл. 10-2) наглядно демонстрируют замечательное постоянство пребывания сильных брендов на первых позициях. Конечно, поскольку база данных EquiTrend ограничена, многие американские бренды исключены из исследования.

Таблица 10-2. Постоянство позиций топ-брендов по данным EquiTrend

БРЕНД	РЕЙТИНГ ИССЛЕДУЕМЫХ БРЕНДОВ					
	1995	1994	1993	1992	1991	1990
<i>Kodak Film</i>	1	3	3	2	2	3
<i>Disney World</i>	2	1	1	1	1	—
<i>Mercedes</i>	3	5	8	8	3	2
<i>Disneyland</i>	4	2	1	1	1	—
<i>Hallmark</i>	5	4	4	4	5	6
<i>Fisher-Price</i>	6	6	5	5	6	5

На основе исследования топ-брендов (приведенных в таблице с добавлением таких марок, как *AT&T*, *IBM*, *Levi's* и *Lego*) можно выдвинуть несколько гипотез. Во-первых, анализ данных EquiTrend, затрагивающих тему персонализации брендов, приводит к мысли, что многие из них (например, *Kodak*, *Hallmark*, *Fisher-Price*, *AT&T* и *Lego*) наделяются потребителями такими чертами, как «благотворность», «душевность» и «заботливость». Во-вторых, многие из этих брендов имеют отчетливую идентичность; *Levi's*, например, она основана на наследии (бренд одежды для старателей Калифорнии в XIX в.) и ассоциациях с современным потребителем. В-третьих, ориентация на современные технологии и позиционирование в разряде «премиальных» цен, вероятно, полезны для подкрепления имиджа таких брендов, как *Mercedes*, *IBM*, *AT&T*.

Воспринимаемое качество бренда и цена

Анализ данных EquiTrend показал, что воспринимаемое качество ассоциируется с ценовой премией, что подтверждают упомянутые в главе I исследования PIMS [2]. Например, бренды «премиум» — *Kodak*, *Mercedes*, *Levi's*, *Hallmark* — имеют значительное превосходство по показателю воспринимаемого качества над такими конкурентами, как фотопленки *Fuji*, автомобили *Volvo*, джинсы *Lee*, открытки *American Greetings*. Несомненно, здесь присутствует причинно-следственная связь: сильный бренд обуславливает премиальную цену, а это, в свою очередь, важный показатель воспринимаемого качества. Повышение цены, когда воспринимаемое качество уже имеется (или может быть создано), приносит не только дополнительные доходы, но и улучшает восприятие бренда.

Воспринимаемое качество и интенсивность потребления марочной продукции

Установлено, что воспринимаемое качество влияет на интенсивность потребления. Интересно наблюдение, основанное на базе данных EquiTrend: доля потребителей, наиболее часто пользующихся данной марочной продукцией, почти прямо пропорциональна ее воспринимаемому качеству, 39% потребителей, оценивающих бренд в 10 баллов по качеству, указали также, что пользуются им чаще, чем другими. Как показано на рис 10-3, когда оценка воспринимаемого качества падает, то же происходит и с интенсивностью потребления. Разумеется, эта зависимость в меньшей степени относится к рынку дорогостоящих товаров. Так, лишь 2% потребителей, оценивающих *Mercedes Benz* в 10 баллов, действительно водят его чаще других машин (хотя более 80% респондентов оценивают этот автомобиль столь же высоко).

Марочный капитал и эластичность цен

Данные EquiTrend были сопоставлены с эластичностью цен на основе исследования потребителей (с использованием приемов совместного анализа) для двух классов фасованных товаров [3]. Во всех случаях снижение объема продаж, вызванное 10% повышением цены, было более ощутимым для брендов среднего качества, чем превосходного.



Рис. 10-3. Капитал бренда :
воспринимаемое качество / количество потребителей

Еще более интересным представляется отношение (описанное в главе 1) между изменением марочного капитала по EquiTrend и доходами от акций. Согласно данным EquiTrend, у 34 марок, ассоциируемых с высокой окупаемостью (*Kodak, IBM, AT&T, Exxon, Goodyear, Coke*), марочный капитал имел почти такое же влияние на доходы от акций, как и возврат инвестиций. Эта зависимость обнаружилась даже после взятия под жесткий контроль расходов на рекламу и мероприятий по созданию осведомленности о бренде.

Топ-бренды по данным Interbrand

Interbrand, британская консалтинговая компания по вопросам брендинга, применила совершенно иной подход к определению сильнейших мировых брендов. Ее субъективно отобранный набор критериев включал бизнес-перспективы бренда и его рыночное окружение, а также восприятие бренда потребителями. 500 брендов были оценены по семи критериям.

1. *Лидерство.* Бренд, лидирующий в своем рыночном секторе, более стабилен и силен, чем бренды, занимающие вторую, третью и четвертую позиции. Этот критерий отражает: а) для бренда-лидера — эффект экономии в области коммуникаций и распространения продукции; б) проблемы по поддержанию уровня дистрибуции и избежанию эрозии цен.
2. *Стабильность.* Особенно сильны и ценны бренды-долгожители с имиджем, ставшим неотъемлемой частью рынка и даже культуры.
3. *Рынок.* Бренды более ценны, когда они действуют на рынках с растущими или стабильными уровнями продаж и ценами, которые позволяют преуспевающим фирмам быть прибыльными. Цены на рынке некоторых товаров, таких как замороженные обеды или отдельные виды бытовой электроники, столь высококонкурентны, что для любого бренда перспективы прибыльности становятся сомнительными.
4. *Интернациональность.* Международные бренды ценнее национальных или региональных; национальный бренд дороже регионально — отчасти из-за эффекта экономии на масштабах. Вообще, чем шире рыночная сфера распространения бренда, тем он ценнее.

5. *Тренд*. Предположительно, общая долговременная динамика продаж бренда отражает его перспективность в будущем. «Здоровый», растущий бренд показывает, что он остается современным и приемлемым для потребителя.

6. *Поддержка*. Бренды, получающие постоянные вложения и целенаправленную поддержку, считаются более сильными, чем бренды, не имеющие такой поддержки. Однако качество поддержки следует рассматривать в совокупности с уровнем затрат на нее.

7. *Защита*. Сила и широта защиты зарегистрированной торговой марки являются критическими аспектами силы бренда.

Основываясь на этих критериях, *Interbrand* выделила 10 мировых топ-брендов за 1990 г.:

- | | |
|----------------------|----------------------------|
| 1. <i>Coca-Cola</i> | 6. <i>IBM</i> |
| 2. <i>Kellogg's</i> | 7. <i>American Express</i> |
| 3. <i>McDonald's</i> | 8. <i>Sony</i> |
| 4. <i>Kodak</i> | 9. <i>Mercedes-Benz</i> |
| 5. <i>Marlboro</i> | 10. <i>Nescafe</i> |

Бизнес-ориентированный подход *Interbrand* (в отличие от подхода, ориентированного на потребителя) полезен отчасти потому, что это шаг, способствующий финансовой оценке (рыночной стоимости) бренда. По сути, *Interbrand* использует оценки брендов, чтобы вывести коэффициент для расчета доходов, которые бренд принесет в будущем. Однако субъективность как критериев, так и оценки брендов затрудняет применение показателей и влияет на надежность окончательных оценок.

Легко оспорить выводы, основанные на предложенных критериях. Например, скромные нишевые бренды могут оказаться более прибыльными, чем так называемые *бренды-лидеры* (*leadership brands*). Более старые бренды могут терять силу. Трудно предвидеть способность рынка гарантировать прибыли. Локальный бренд может иметь преимущество связи с потребителями и тем самым обеспечивать большую прибыльность, чем международный бренд, по которому приходится решать серьезные координационные задачи. Рост продаж бренда, особенно обеспеченный снижением прибыли, — совсем не обязательный признак его «здоровья». Кроме того, система *Interbrand*

не учитывает потенциал бренда по расширению товарных семейств. Неэффективной может оказаться и рекламная поддержка бренда: рекламные расходы не всегда указывают на эффективность брендинга. Защита бренда при всей своей необходимости сама по себе также не создает его стоимости.

Для чего производят измерение капитала бренда по товарным категориям и рынкам?

Какое марочное имя сильнее – *Kodak*, *American Express*, *Mercedes*, *Ford* или *IBM*? Почему бренд считают сильным или слабым? Как со временем изменяется уровень силы бренда? Почему? Как сила различных брендов варьируется по странам и рынкам?

Такие вопросы интересны и представляют практическую значимость. Большинство фирм, если они вообще занимаются проблемой измерения марочного капитала, в основном ограничиваются изучением брендов в отдельном классе товаров и в границах интересующего их рынка.

1. *Бенчмаркинг* – «сравнение на лучших». Очень часто менеджеры полагают, что альтернативы позиционирования их брендов ограничены только сопоставлением с брендами данной товарной категории. Обращение к брендам в других категориях, которые, возможно, имеют схожие характеристики и проблемы развития, может натолкнуть на новые варианты идентичности бренда. Кроме того, при оценке программ реализации идентичности точками отсчета могут стать другие бренды, идентичность которых преследует аналогичные цели. Так, в отношении воспринимаемого качества для ведущей фирмы в сфере финансовых услуг *Disney* вполне может стать более подходящим примером, чем кто-либо из ее конкурентов. Бенчмаркинг – обычное дело при разработке программ оптимизации затрат. Почему бы не использовать его в брендинге?

2. *Понимание сути создания и развития бренда*. Измерение марочного капитала по товарным категориям и рынкам позволяет проникнуть в суть основных принципов эффективного создания бренда и бренд-менеджмента. Заметив, что *Ford* наращивает воспринимаемое качество, и проанализировав, как именно, *Boeing* или *Maytag* могут принять аналогичные программы для себя. Поведение брендов в той или иной ситуации может подсказать идеи для других брендов, находящихся в аналогичных обстоятельствах. В случае

если воспринимаемое качество бренда падает, а осведомленность о нем и уровень дифференциации остаются высокими, целесообразно выяснить, как решалась аналогичная проблема в отношении других брендов. Понимание того, как ключевые структурные элементы бренда (такие, как осведомленность и лояльность) соотносятся друг с другом, особенно во временном аспекте, может многое объяснить.

3 *Инструменты управления портфелем брендов.* Многие организации предлагают целый ряд брендов на различных рынках и в разных странах. Если этими брендами управлять бессистемно и нецеленаправленно, то общее распределение ресурсов по брендам может оказаться неэффективным. Например, такая фирма, как *Grand Metropolitan*, владеет огромным количеством всемирно известных брендов, включая *J&B*, *Bailey's*, *Smirnoff*, *Pillsbury*, *Green Giant*, *Haagen-Dazs* и *Burger King*. Если бы *Grand Met* не управляла ими комплексно, то стратегические решения, принятые по отдельным брендам, могли бы повредить общей эффективности работы компании.

«Десятка показателей» капитала бренда

Эффективное управление начинается с хороших расчетов; ключ к управлению портфелем брендов — единая система показателей. Конечно, верно разработанные и утвержденные финансовые критерии — объемы продаж, структура затрат, наценки, прибыль и доходность активов (ROA) — обычно доминируют над показателями, связанными с задачами по созданию бренда и мероприятиями по их реализации. Проблема в том, что эти критерии тяготеют к краткосрочности, поэтому привлекательными становятся лишь те инвестиционные предложения, которые дают немедленный финансовый результат. Такая система постоянно воспроизводится, так как предприятия и менеджеры, нацеленные на краткосрочные результаты, привлекают больше ресурсов. К сожалению, лучшее, чего можно достичь при этом, — истощение бренда постоянным урезанием средств на мероприятия по его развитию, не окулающиеся за текущий период.

Задача, таким образом, состоит в том, чтобы разработать надежную и достаточно точную систему финансовых оценочных показателей силы бренда, которая бы дополняла критерии оценки активов марочного капитала. Когда при определении целей и разработке стратегии создания и

развития бренда учитываются два типа показателей, программы стимулирования потребителей становятся более сбалансированными, а бренд легче поддерживать и защищать. К тому же эрозия бренда в результате краткосрочных финансовых стратегий становится более заметной.

С учетом трех вышеуказанных методов измерения капитала бренда по товарным категориям, здесь будет предложен перечень из 10 общих показателей в рамках структуры марочного капитала, описанной в главе I. Назовем его «Десятка показателей» капитала бренда. Затем, используя эти показатели, обсудим принципы формирования единой интегральной оценки марочного капитала, а также возможности применения выбранных показателей для оценки капитала каждого конкретного бренда. «Десятка показателей» капитала бренда, надежность которой основана на эмпирическом материале и данных мониторинга, и может стать отправной точкой.

Критерии отбора показателей

Какие показатели будут наиболее значимыми при оценке и отслеживании капитала бренда? Ориентирами для разработки «Десятки показателей» послужили 4 критерия. Во-первых, показатели должны отражать объект измерения — капитал бренда. К разработке набора показателей должны вести концепция и структура марочного капитала. Одной из задач должно быть полномасштабное обследование активов марочного капитала, включая осведомленность, воспринимаемое качество, приверженность и ассоциации с брендом. В первую очередь показатели должны отражать ценность активов бренда, акцентировать внимание на устойчивом преимуществе, продублировать которое конкурентам было бы нелегко. Эти показатели не должны быть индикаторами тактики, отражающими изменения отдельных элементов маркетинговой программы или уровень рекламных расходов. Тактические средства легко копируются и не могут претендовать на роль активов.

Во-вторых, показатели должны отражать структурные элементы, реально управляющие рынком. Менеджеры, ответственные за развитие марочного капитала, должны быть уверены, что изменение величины показателя повлечет за собой колебания уровней цен, продаж и прибыли.

В-третьих, избранные показатели должны быть чувствительными к переменам: при изменении капитала бренда они должны отразить это изменение. Например, если марочный капитал уменьшается в результате

тактической ошибки или действий конкурента, показатели должны отреагировать на это. Если марочный капитал стабилен, показатели должны отражать эту стабильность, а не маскировать истинную ценность бренда.

И, наконец, показатели должны быть разработаны так, чтобы их можно было использовать применительно к брендам, товарным категориям и рынкам. Такие показатели будут более общими, чем те, которые используются в менеджменте отдельных брендов, где специфические параметры функциональных выгод и индивидуальности бренда, скорее всего, будут конкретизированы. Разумеется, набор проверенных и апробированных общих показателей может послужить структурной основой и руководством для тех, кто разрабатывает систему оценки для отдельного бренда. В сущности, показатель, избранный для оценки в контексте «товарные категории/рынок», должен быть хотя бы потенциально применим для отслеживания отдельных брендов, возможно, с добавлением параметров, специфических для данного бренда.

Использование исследований для уточнения комплекса показателей

«Десятка показателей» капитала бренда необязательно представляет оптимальный набор для всех возможных ситуаций. Необходимы модификации для привязки к конкретной ситуации и выполняемой задаче. Например, производство продуктов питания и напитков компании *Grand Met* может потребовать иных показателей, чем линия товаров с применением высоких технологий *Hewlett-Packard*. Кроме того, одной фирме может понадобиться более обширный (или более компактный) комплекс по сравнению с другой, скажем, в силу того, что масштабы решений, на которые он влияет, различны.

Логически следует начать с общего набора, подобного предлагаемому здесь, и, возможно, расширенного дополнительными показателями. Выбор показателей окончательного комплекса должны определить два типа исследований. Первый — количественный. Показатели должны применяться к группе брендов в течение некоторого периода времени. Затем можно использовать статистические модели, с тем чтобы определить, какие из этих показателей влияют на выбранные для исследования переменные (такие как осязаемая надбавка к цене, ассоциируемая с конкретным брендом, отношение

к бренду или намерение его купить). Сила взаимосвязи между показателями марочного капитала и этими исследуемыми переменными впоследствии создаст основу для выявления приоритетов в списке показателей-кандидатов.

Allstate — одна из фирм, проводших такой количественный анализ. В исследовании, направленном на то, чтобы выяснить, какой из элементов марочного капитала воздействует на ощутимую надбавку к цене, ассоциируемую с брендом, потребителей спрашивали, какую скидку должен сделать конкурент, чтобы переманить их к себе. В свою очередь тех, кто не пользовался услугами *Allstate*, спрашивали, какую скидку с цены своего бренда должна сделать эта фирма, чтобы привлечь их внимание. Затем исследователи изучили предметы, связанные с марочным капиталом, включая восприятие потребителями самой компании *Allstate*, предоставляемых ею услуг, работы агентов и индивидуальности бренда. Чтобы выяснить, какие переменные влияли на ощутимую надбавку к цене, был использован статистический анализ. Эти переменные впоследствии стали главными параметрами измерения марочного капитала *Allstate* во временном аспекте.

Второй исследовательский метод — обширное изучение практических ситуаций (кейсов), описывающих случаи значительных колебаний (в ту или иную сторону) размеров ценовой премии. Исследование каждой ситуации должно стремиться к выявлению причин, обуславливающих изменение ценности бренда. Результативные исследования могут выявить переменные, влияющие на марочный капитал, а также уверить исследователей в правильности выбранных показателей и объективности конечной оценки.

«Десятка показателей» капитала бренда

На основе приведенных выше четырех критериев отбора измерителей были выбраны 10 показателей капитала бренда. При идентификации этих переменных был учтен опыт *Y&R*, *Total Research*, *Interbrand* и других фирм, занимающихся подобными измерениями.

Предложенные показатели сгруппированы по пяти категориям (см. врез). Первые четыре — представляют потребительские восприятия четырех активов марочного капитала — приверженность, воспринимаемое качество, ассоциации с брендом и осведомленность. Пятая включает два показателя, отражающих ситуацию на рынке.

«Десятка показателей» капитала бренда

Показатели приверженности

- 1 Ценовая премия
- 2 Удовлетворенность потребителя / лояльность бренду

Показатели воспринимаемого качества / лидерства бренда

- 3 Воспринимаемое качество
- 4 Лидерство / популярность

Показатели ассоциации / дифференциации

- 5 Воспринимаемая ценность
- 6 Индивидуальность бренда
- 7 Ассоциации с организацией

Показатели осведомленности о бренде

- 8 Осведомленность о бренде

Показатели рыночного поведения

- 9 Доля рынка
- 10 Рыночная цена и представленность бренда в дистрибутивной сети

Показатели лояльности к бренду

Стержневой параметр марочного капитала — «лояльность к бренду». Приверженность потребителя бренду представляет входной барьер для конкурента, возможность получения ценовой премии и времени для ответных мер при появлении новинок конкурента, а также преграду на пути разрушительной ценовой конкуренции. Лояльность к бренду обладает достаточной релевантностью для использования ее в качестве критериальной переменной, т. е. такой, которая может служить базой для оценки других возможных показателей. Если марочный капитал имеет столь серьезные изъяны, что их губительное действие затрагивает глубинные связи с потребителем, то они обязательно повлияют на лояльность. Обычно первый удар приходится по приверженцам, так как они преданны бренду и питают к нему интерес.

1. Ценовая премия

Основной показатель лояльности — сумма, которую потребитель готов переплатить за данный марочный товар по сравнению с брендом, предлагающим сходные выгоды. Например, потребитель может переплатить 10%, чтобы покупать в магазинах *Sak's*, а не в *Bloomingdale's*, или заплатить за *Coke* на 15% больше, чем за *Pepsi*. Эта переплата связана

с приверженностью бренду и называется ценовой премией (надбавкой к цене); она может быть высокой, низкой, положительной или отрицательной в зависимости от сравниваемых брендов.

Если один бренд сравнивают с более дорогим, надбавка к цене товара может быть отрицательной. Например, покупатели магазинов *Kmart* предполагают, что ценовое преимущество над *Macy's* будет составлять 20% и, если оно будет меньше, то они начнут покупать у *Macy's*. Такая отрицательная надбавка могла бы прибавить ценности капиталу бренда *Kmart*, если бы цены в нем были на 25% ниже.

При измерении ценовой премии, как и любого показателя марочного капитала, полезно сегментировать рынок по степени лояльности к бренду. Например, рынок может делиться на приверженцев, покупателей, переключающихся с одной марки на другую, и тех, кто вообще не приобретает данный бренд. Каждая из этих групп, конечно, оказывает различное влияние на марочный капитал. Усредненный уровень приверженности — это не очень точный показатель. Его применение может затруднить стратегический анализ капитала бренда.

Показатель ценовой премии рассчитывается по отношению к конкуренту или группе конкурентов, которые должны быть четко определены. Для измерения предпочтительна группа конкурентов, так как марочный капитал одного конкурента может сокращаться, тогда как у группы конкурентов он может оставаться без изменений. В этом случае использование лишь слабейшего конкурентного бренда как точки сравнения может привести к ошибочной оценке перспектив «здоровья» бренда.

Ценовую премию можно определить, просто опросив потребителей о том, сколько они готовы переплачивать за данный бренд (этот подход называется долларометрическим — dollar metric). Например, потребителя можно спросить: «Сколько бы вы доплатили, чтобы иметь возможность купить автомобиль марки *Toyota Camry* вместо *Honda Accord*?»

Однако более чувствительным и надежным индикатором величины надбавки может стать применение совместного анализа (conjoint analysis) или анализа с целью выбора компромиссного решения (trade-off analysis). Этот хорошо разработанный метод исследования рынка ставит потребителя перед серией простых выборов, которые затем подвергаются совместному анализу с целью определения важности для потребителя различных параметров. Например, потребителям можно

задать вопрос. «Что для вас предпочтительнее — *Toyota Corolla* за \$14 000 или *Honda Civic* за \$13 000, *Saturn* за \$12 500 или *Chrysler Neon* за \$12 000?» Если выбирается *Saturn*, то опрос повторяют, но цена *Saturn* увеличивается до \$13 000. Если на этот раз выбор пал на *Honda Civic*, то в следующем круге его цену уже поднимают до \$13 500. По результатам таких опросов можно судить о рыночной стоимости бренда.

Лучший и единственный индикатор марочного капитала?

Ценовая премия, возможно, единственный и лучший из имеющихся индикаторов марочного капитала, так как она прямо и наиболее адекватно отражает лояльность потребителей. Если они привержены бренду, то логично, что они будут готовы платить надбавку, если они не хотят переплачивать, то уровень приверженности невысок. Действительно, как об этом говорилось ранее, в исследовании ключевых факторов марочного капитала *Allstate* основное внимание сосредотачивалось на том, какие переменные влияют на ценовую надбавку.

Вполне естественно желание получить расчетную величину рыночной стоимости бренда. Знание рыночной стоимости помогает точно определить размеры вложений в создание бренда, а изменения стоимости — произвести оценку маркетинговых программ. Одно из удобств ценовой премии состоит в том, что надбавка может служить базой для примерного расчета рыночной стоимости бренда (надбавка, которую готовы выплатить существующие потребители, умноженная на количество предлагаемых товарных единиц).

Конечно, реальность рыночных каналов распределения может скрыть влияние надбавки на цену бренда в данном месте продажи. Если даже многие потребители готовы заплатить 10%-премию, чтобы купить *Coke*, то чувствительная к цене часть сегмента и агрессивные продавцы розницы могут сделать применение ценовой премии в супермаркете нецелесообразным. Тем не менее расчет рыночной стоимости бренда на базе ценовой надбавки может быть полезным.

Intel — одна из фирм, отслеживающих свою ценовую премию. Каждую неделю интервьюеры в компьютерных магазинах спрашивают, какую цену покупатель заплатил бы за компьютер без «*Intel Inside*». В результате *Intel* имеет постоянный индикатор ценовой премии, который можно использовать для оценки маркетинговых программ и мониторинга общего состояния бренда.

Одна из проблем ценовой премии состоит в том, что она определяется только по отношению к конкуренту или группе конкурентов. При наличии на рынке множества брендов потребуется несколько показателей ценовой премии, и даже тогда можно упустить появление важного конкурента. Например, в качестве главного объекта сравнения *Compaq* использовала *IBM*, а другие фирмы, такие как *Dell* и *Gateway*, проводили сопоставления в гораздо более низком ценовом сегменте. Таким образом, цены *Compaq* через некоторое время отразили преувеличенную оценку его марочного капитала.

Проблема интерпретации данных возникает при наличии разных конкурентов на разных рынках. Например, в одном регионе пиво *Budweiser* может столкнуться с сильным локальным брендом, мало представленным где-либо еще; в другом роль конкурента играют мини-пивоварни. Для сравнения силы *Budweiser* в этих регионах нужно создать в каждом из них сложный показатель, определенный, например, средней величиной ценовой премии по отношению к ведущим частному, региональному и общенациональному брендам фирмы-производителя.

Кроме того, имеются рынки, где проблема ценовых различий не столь актуальна из-за того, что законодательные ограничения (например, японское правительство долгое время контролировало цены на пиво) или рыночные силы препятствуют появлению таких различий. Для таких рынков значимость показателя ценовой премии снижается.

2. Удовлетворенность потребителя и лояльность к бренду

Удовлетворенность (расположение к бренду) — прямой показатель, отражающий степень желания потребителя оставаться с данным брендом. В последнее десятилетие сделаны огромные успехи в оценке удовлетворенности. Фактически сложилась целая индустрия ее измерения. Показатель удовлетворенности можно применить к существующим потребителям, скажем, к тем, кто пользовался товаром или услугой в течение последнего года. Критерием может стать опыт последнего использования или просто опыт использования бренда потребителем.

- Вы удовлетворены?
- Вам нравится пользоваться этим брендом?

- Отвечает ли данный товар или услуга вашим ожиданиям?
- Вы бы купили этот бренд при следующей возможности?
- Вы бы рекомендовали этот товар или услугу другим?
- Имелись ли проблемы или неудобства при пользовании этим товаром или услугой?

Удовлетворенность — особенно сильный показатель в индустрии сервиса (фирмы проката автомобилей, отели, банки), где лояльность, как правило, является результатом накопленного пользовательского опыта

Удовлетворенность также можно оценивать с помощью прямых вопросов «Лояльность» — относительно простое, доступное понятие; люди хорошо понимают преданность семье, друзьям, фирмам, торговым маркам. Прямые вопросы о лояльности (Вы приверженец этого бренда? Вы делаете покупки, ориентируясь в основном на цену?) позволяют расчленить рынок на приверженцев бренда, потребителей с ценовой ориентацией и занимающих промежуточную позицию между ними (как отмечалось в главе 1). Показатель другого типа характеризует степень приверженности по количеству брендов, которым оказывается предпочтение. В этом случае потребителя просят выделить один, два, три или более брендов, к которым потребитель либо тяготеет, либо все они представляются ему более или менее одинаковыми. Для статистики может быть интересен процент потребителей, проявляющих лояльность только к одному бренду или включающих его в набор из двух-трех предпочитаемых брендов.

Проблемы / предосторожности

Серьезный недостаток показателей удовлетворенности — невозможность применить их к тем, кто не является потребителем. Значит, вне потребительской базы не существует реального показателя, который способен измерить капитал бренда.

Другая сложность состоит в том, что агрегированный показатель удовлетворенности, объединяющий группы приверженцев и тех покупателей, которые не проявляют устойчивую лояльность к бренду, трудно интерпретировать. Поэтому нередко возникает необходимость в разработке показателей лояльности, обслуживающих различные сегменты приверженцев бренду.

Показатели воспринимаемого качества и лидерства бренда

В этом разделе показатель воспринимаемого качества будет дополнен связанной с ним переменной, именуемой *лидерством*. Будет рассмотрена и роль «уважения» как суммарного показателя воспринимаемого качества и лидерства

3. Воспринимаемое качество бренда

Воспринимаемое качество — один из ключевых показателей капитала бренда. Как отмечено в главе 1, исследования с использованием статистических моделей показывают, что оно прямо влияет как на доходность инвестиций, так и на доходы от акций. Кроме того, воспринимаемое качество в значительной степени связано с другими ключевыми показателями идентичности, включая, к примеру, функциональные выгоды. Таким образом показатель воспринимаемого качества отчасти может заменять переменные для других, более специфических элементов идентичности бренда.

Важна также применимость воспринимаемого качества к различным товарным категориям. Очевидно, что высококлассный банк и высококачественное пиво — это не одно и то же.

Воспринимаемое качество можно измерять по таким шкалам, как:

- высокое качество против среднего качества;
- лучший против худшего в категории;
- постоянное качество против непостоянного качества;
- высшее качество против среднего и низкого качества.

Проблемы / предосторожности

Измерение воспринимаемого качества требует установления границ для сопоставления марочных товаров. Например, есть разница в том, сравнивает ли покупатель все автомобили или только малолитражки, такие как *Saturn* или *Dodge Neon*. Иногда имеет смысл задать респонденту определенные рамки для сопоставления брендов. Это, однако, усложнит процесс интерпретации результатов.

В связи с этим возникает необходимость сегментации приверженности бренду. Интерпретации воспринимаемого качества для приверженцев

бренда по сравнению с приверженцами бренда-конкурента различаются. Например, воспринимаемое качество для тех, кто переключается с одного бренда на другой, выражается лишь в приемлемости или неприемлемости бренда. Включение этой группы приверженцев привело бы к снижению точности и полноты результатов исследования.

В некоторых ситуациях воспринимаемое качество может не являться ключевым показателем. Иногда его применение может оказаться неэффективным. Именно это соображение требует оценки такой переменной, как «лидерство»

4. Лидерство и популярность бренда

Показателю воспринимаемого качества может особенно не хватать восприимчивости к инновациям конкурентов. Например, сильная позиция *Crest* как ведущей марки зубной пасты основана на давней поддержке со стороны Американской ассоциации стоматологов (*American Dental Association*). Однако когда конкуренты, такие, как *Arm&Hammer*, запустили на рынок зубную пасту на основе бикарбоната натрия и инновационную упаковку, они пробили серьезную брешь в потребительской базе *Crest*. Даже если в результате воспринимаемое качество *Crest* не изменится, марочный капитал пострадает. Здесь необходимо дополнение к структуре воспринимаемого качества для отслеживания динамики рынка.

Один из таких структурных элементов можно определить как *лидерство*. Лидерство имеет три параметра. Во-первых, оно в некоторой степени отражает синдром «бренда №1». Логика состоит в том, что если достаточное количество потребителей считает бренд лидером, то он этого действительно заслуживает. Во-вторых, лидерство сигнализирует о динамике принятия бренда потребителем и отражает тот факт, что людям нравится идти в ногу со временем. Для них существенно, что тот или иной бренд набирает популярность, люди, пользующиеся им, современны и следят за популярными течениями. В-третьих, лидерство демонстрирует, насколько высока степень инновационности внутри товарной категории, т. е. продвигается ли бренд вперед в технологическом плане.

Лидерство бренда, таким образом, можно определить, поставив перед пользователем вопросы о том, является ли он:

- лидером товарной категории;

- брендом, набирающим популярность;
- брендом, уважаемым за инновационность

Как отмечалось ранее, Y&R использовало рост популярности как сопутствующий параметр при построении сводного показателя «уважение». Далее, один из 8 показателей силы бренда в системе *Interbrand* определен как лидерство; в этой системе он определяется относительным уровнем объемов продаж. В шкале приоритетов *Interbrand* лидерство обладает наибольшим весом — 25 баллов из 100.

Проблемы / предосторожности

Тот факт, что лидерство определяется показателями доли рынка, популярности и инновационности, означает, что сам этот показатель имеет достаточно сложную структуру. Кроме того, он не так хорошо разработан и исследован, как другие показатели, например «лояльность», «воспринимаемое качество» и «осведомленность». Встречается сравнительно мало доказательств, свидетельствующих о том, что его изучение вообще заслуживает внимания.

Уважение к бренду — сочетание воспринимаемого качества и лидерства

Следуя модели Y&R, можно объединить воспринимаемое качество и лидерство в единый показатель «уважение». Это представляется оправданным, потому что включение лидерства порождает интегральный показатель, отражающий нечто большее, чем просто качество.

Измерение ассоциаций и показатели дифференциации бренда

Измерение такого актива капитала бренда, как ключевые ассоциации, представляет собой проблему, поскольку многие из оценочных показателей имиджа, как правило, уникальны и для товарной категории, и для бренда. Значит, задача состоит в том, чтобы создать такие показатели, которые будут применимы к разным товарным категориям.

Измерение ассоциаций можно построить на использовании трех аспектов идентичности бренда, отмеченных в главе 3: бренд как товар (предложение ценности), как «личность» (индивидуальность бренда), как организация (ассоциации с организацией).

5. Ценность бренда

Одна из функций идентичности бренда – создание предложения ценности. Это предложение, в которое обычно входит функциональная выгода, – важнейшая характеристика брендов в большинстве товарных категорий. Если бренд не предлагает ценности, то он обычно уязвим для конкурентов. Показатель ценности – это суммарный индикатор успеха бренда в создании предложения ценности. Благодаря ориентации скорее на ценности, чем на функциональные выгоды, создается показатель, применимый к разным товарным категориям.

Таким образом, о ценности бренда можно судить по следующим признакам:

- соответствует ли ценность, предлагаемая брендом, уплаченным за него деньгам;
- почему предпочтительнее купить товар этой марки, а не другой.

Проблемы / предосторожности

Этот параметр, как и другие, будет чувствителен к набору брендов, используемому потребителем в качестве базы для сравнения. Релевантный набор можно распознать по таким фразам, как «среди сравниваемых брендов» или «среди конкурирующих брендов».

Ценность зачастую выступает как воспринимаемое качество, поделенное на цену. Частичное подтверждение тому – исследование, проведенное группой *Total Research* на базе данных *EquiTrend*. *Total Research* пришла к выводу, что в среднем воспринимаемым качеством объясняется 80% случаев изменений воспринимаемой ценности марочного товара. Большинству брендов, планируя объем покупок, следует ориентироваться скорее на воспринимаемое качество, чем на воспринимаемую ценность. Рассмотрим приведенные в табл. 10-3 рейтинги *AT&T* и *MCI*.

Оценочные показатели воспринимаемого качества и ценности примерно одинаковы для *MCI*, а в случае *AT&T* имеются незначительные различия. Нижняя строка (разность оценок) указывает на то, что независимо от используемого показателя (будь то воспринимаемое качество или ценность) вывод один и тот же: *AT&T* в целом оценивается выше, чем *MCI*.

Total Research, однако, пришла к заключению, что для некоторых брендов воспринимаемая ценность важнее, чем воспринимаемое качество, например:

- *Southwest and Continental Air*, позиционирующийся как бренд с низкой ценой;
- *The Discover Card*, выпущенная для обслуживания разборчивых, ориентированных на ценностное предложение клиентов;
- *Tylenol*, сдерживающий натиск частных брендов;
- *Rubbermaid*, подчеркивающий функциональные выгоды.

Кроме того, *Total Research* полагает, что ценность и воспринимаемое качество имеют разное значение для потребителей. Воспринимаемое качество и (в более общем виде) уважение относятся к престижу и респектабельности бренда. Напротив, ценность стоит ближе к функциональным выгодам и практической пользе приобретения и использования марочного товара. Такая логика позволяет считать ценность отдельным показателем, хотя, конечно, есть случаи, когда она совпадает с воспринимаемым качеством.

6. Индивидуальность бренда

Второй показатель категории «ассоциации / дифференциация» — индивидуальность бренда. Для некоторых брендов индивидуальность обеспечивает не только связь с эмоциональными выгодами и выгодами самовыражения, но и базу для взаимоотношений между брендом и потребителем, а также для марочной дифференциации. Особенно это относится к брендам, имеющим лишь незначительные функциональные различия, но потребляемым в социальной среде, где они являются символом статуса.

Таблица 10-3. Оценка брендов по показателям «качество» и «ценность»

БРЕНД	Оценка (в баллах)	
	ВОСПРИНИМАЕМОЕ КАЧЕСТВО	ЦЕННОСТЬ
AT&T	8,0	7,5
MCI	5,4	5,5
Разность (в баллах)	2,6	2,0

Например, очень небольшой процент потребителей сможет различить на вкус четыре лучшие марки бренди, и фактически ни один дегустатор не различит их в смеси с кофе (частое употребление бренди в Европе). Однако каждый бренди имеет свою индивидуальность, подается в определенной обстановке и действительно позволяет составить мнение о тех, кто угощает и кто пьет этот бренди. В таком контексте индивидуальность бренда может играть решающую роль.

Индивидуальность бренда предполагает набор специфических показателей, уникальных для данного марочного товара. Для парфюма *Charlie*, например, важным может стать показатель «возбуждение», а вот использование образа ковбоя было бы неуместно. Таким образом, здесь не помешало бы дать более детальную проработку показателя «возбуждение», в то время как показателем «мужественность» можно пренебречь.

При рассмотрении индивидуальности брендов в товарной категории один из путей – оценить спектр их отличительных черт с помощью «Большой пятерки» (см. главу 5) Использование же в этих целях «Десятки показателей» капитала бренда – затруднительно. Необходимо иметь несколько показателей, которые отражали бы существование сильной индивидуальности бренда без привязки к специфике продукта. Предполагаемая шкала может включать пункты, перечисленные ниже.

- Есть ли у данного бренда своя индивидуальность?
- Это интересный бренд?
- Я четко представляю, какой тип людей пользуется этим брендом.
- Этот бренд имеет богатую историю.

Последние два пункта отражают ассоциации с брендом и его наследие – два признака индивидуальности бренда, которые зачастую становятся релевантными показателями его идентичности.

Проблемы / предосторожности

Конечно, не все бренды наделены индивидуальностями. Для некоторых из них использование этого атрибута в качестве главного показателя силы – неоправданно. Это касается в первую очередь тех брендов, позиционирование которых построено преимущественно на предложении функциональных выгод и ценности. Следовательно, нужно разумно

использовать «Десятку показателей» марочного капитала и в зависимости от ситуации избегать неуместных показателей. Встает вопрос: восприимчивы ли индивидуальность бренда и ее показатели к изменениям марочного капитала? Индивидуальность бренда может быть исключительно стабильной и, таким образом, не отражать динамику рынка.

7. Ассоциации с организацией

Еще один аспект марочной идентичности, важный для измерения марочного капитала — «бренд как организация» — тоже может служить дифференцирующим признаком. Применение «ассоциаций с организацией» особенно необходимо в следующих случаях: а) когда бренды в товарной категории схожи по продуктовым характеристикам; б) если присутствие организации на рынке весьма заметно (например, в сфере производства товаров длительного пользования или услуг); в) когда речь идет о корпоративном бренде.

Для оценки «бренда как организации» можно рассмотреть следующие утверждения:

- Этот бренд создан организацией, которой я доверяю.
- Я восхищен организацией, выпускающей бренд X.
- Я испытывал бы чувство гордости (радости), если бы имел деловые связи с организацией, производящей бренд X.

Проблемы / предосторожности

Как и в случае с индивидуальностью бренда, «ассоциации с организацией» пригодны не для всех брендов, а неадекватный показатель ведет к неправильной интерпретации. Кроме того, изменение имиджа организации — весьма сложный процесс, а результаты измерения ассоциаций с организацией не всегда точны.

Дифференциация: интегральный показатель ассоциации с брендом

Все три группы показателей ассоциации с брендом свидетельствуют о различных мерах компании по созданию отличительных свойств для своих брендов. Дифференциация — итоговая характеристика бренда. Если бренд не воспринимается как отличный от других, то ему предстоят большие трудности при поддержании ценовой премии или сохранении

цены, обеспечивающей привлекательную норму прибыли. Один из путей — заменить или дополнить три показателя ассоциаций единым набором индикаторов способности бренда к дифференциации

Показатели могут быть такими

- этот бренд отличается от других;
- этот бренд основан такой же, как другие бренды

Показатели осведомленности о бренде

8. Осведомленность о бренде

Осведомленность о бренде отражает прочность его удержания в памяти потребителя. Для некоторых товарных категорий она является определяющим фактором, да и вообще в отношении капитала бренда осведомленность, как правило, играет ключевую роль. Показатели осведомленности отчасти могут отражать степень проприетаризации сведений о бренде в различные сегменты. Увеличение осведомленности — один из механизмов расширения брендом рыночного охвата. Осведомленность, как отмечалось в главе I, может также влиять на восприятие бренда и отношение к нему

Осведомленность о бренде отражает как знание, так и особое место бренда в сознании потребителя. Осведомленность можно измерять на разных уровнях, включая следующие:

- распознавание бренда (вы слышали о Buick Roadmaster?);
- спонтанная вспоминаемость (какие марки автомобилей вы можете вспомнить?);
- «статистика кладбища» (уровень спонтанной вспоминаемости среди тех, кто узнает бренд с подсказкой);
- приоритетная спонтанная вспоминаемость (бренд, названный первым при опросе на узнавание без подсказки);
- доминирование бренда (когда без подсказки называется единственный бренд);
- знакомство с брендом (о бренде слышали);
- знание бренда и его заметность (имеется определенное мнение о бренде).

«Статистика кладбища» основана на понятии «Graveyard» («кладбище»). Она предназначена для определения различий между сильным низовым брендом (имеющим высокие уровни распознавания и спонтанной

вспоминаемости, но только в пределах узкого сегмента) и «увядшим» брендом (ушедшим в забвение, но все еще хорошо узнаваемым). Сильный нишевый бренд будет иметь хорошие показатели «статистики кладбища», что помогает идентифицировать бренды-«покойники» с высоким уровнем распознавания, но низким уровнем спонтанной вспоминаемости. Динамика «статистики кладбища» может помочь предвидеть будущие рыночные тенденции.

Проблемы / предосторожности

Имеется множество уровней осведомленности, поэтому для каждого бренда и товарной категории уровень будет свой, что затрудняет сравнение. Для некоторых брендов (например, в индустрии программного обеспечения) важно распознавание, тогда как для других категорий (к примеру, автомобили) уровень распознавания будет высоким для всех моделей, кроме новейших. Некоторые бренды (*AI, Dixie Cups, Kleenex*) настолько превосходят остальные в своей категории, что для усиления точности измерения необходимо использовать показатель доминирования.

Спонтанную вспоминаемость бренда подчас невыгодно измерять, так как она может усложнить и сделать дороже процедуру обследования. Конечно, «статистика кладбища», помимо спонтанной вспоминаемости, базируется и на других показателях, которые приемлемы для использования в определенных ситуациях. Один из подходов, позволяющих избежать измерения уровней спонтанной вспоминаемости, с целью достижения точности оценок основан на использовании таких переменных, как «знание» и «заметность» бренда. Такой подход в своих исследованиях используют *Y&R* и *Total Research*, отчасти для того, чтобы обойти в них вопросы о спонтанной вспоминаемости.

Осведомленность о марочном имени может оказаться не столь важной, как осведомленность об имени, подкрепленная символом или визуальным образом. Для многих брендов (*Wells Fargo Bank, Pillsbury, Transamerica*) осведомленность об имени неотделима от знакомых символов или визуальных образов бренда. Действительно, используя их, можно значительно повлиять на уровни осведомленности о конкретном бренде; да и вообще задача достижения осведомленности обычно тесно связана с использованием символов и образов.

Сторона 10. Иллюстрация влияния имени на товарный каталог и рынок

Поэтому может оказаться полезным перейти от измерения осведомленности о названии к измерению осведомленности о символике и визуальных образах бренда. Показатель может базироваться на открытом вопросе о том, какие образы возникают в уме респондента при упоминании данного бренда. Другой прием – продемонстрировать респонденту ряд визуальных образов и спросить, какие из них ему знакомы. Разумеется, использование открытых вопросов и показ символики являются более косвенным путем изучения осведомленности по сравнению с другими, менее опосредованными (более простыми) инструментами исследования.

Показатели рыночного поведения

Первые 8 групп показателей из «Десятки показателей» капитала бренда требуют исследования потребителей, которое может оказаться дорогим, неудобным, долгим и трудным в исполнении и интерпретации результатов. Возможным исключением может быть лишь лояльность к бренду, которую также можно исследовать при помощи данных о повторных покупках, полученных с помощью сканера кассового аппарата. Полезно иметь возможность отслеживания бренда с помощью других источников, включая рассматриваемые ниже.

9. Доля рынка

Показатель занимаемой рыночной доли (и/или продаж) зачастую весом и отражает прочность позиции бренда в восприятии потребителей. Когда бренд имеет относительное преимущество для потребителей, его рыночная доля должна расти или, по крайней мере, не сокращаться. И наоборот, когда конкуренты наращивают капитал бренда, это приводит к увеличению их рыночной роли. В этом смысле доля рынка – хороший суммарный показатель капитала бренда.

Большой плюс данных о доле рынка (и/или продаж) – их доступность и надежность. В базу данных также часто входит информация о субрынках. Фирмы обычно отслеживают эти цифры; не нужно и исследование потребителей (и связанные с ним расходы, трудности интерпретации, увеличение сроков).

Проблемы / предосторожности

Измерение доли рынка сопровождается рядом трудностей. Нужно определить товарную категорию и состав конкурентов, а это не всегда

просто. Включать ли частные бренды? Как быть с брендами, имеющими другой ценовой уровень? Приемлем ли состав конкурентов, выпускающих малолитражки, автомобили, не относящиеся к классу «люкс», импортные автомобили или автомобили всех классов? Сравнить ли *Miller Lite* со всеми марками пива, с марками пива «премиум» или с марками легкого пива?

К тому же релевантный состав конкурентов подвержен изменениям, что создает проблемы интерпретации данных.

Самая большая проблема состоит в том, что индикаторы рыночной доли чувствительны к краткосрочным стратегиям, которые часто подрывают капитал бренда. Долю рынка можно приобрести, заманивания покупателей, переключаяющихся с одного бренда на другой, ценовыми скидками и другими акциями стимулирования сбыта, подрывающими долгосрочную ценность бренда. Рыночная доля может расти даже тогда, когда сокращаются расходы по созданию и развитию бренда, а усилия, направленные на решение этих задач, рассматриваются как неэффективные и неконструктивные.

Эти проблемы минимизируются, когда рыночная доля является всего лишь составной частью комплекса методик измерения капитала бренда, которые учитывают также уровень рыночной цены и дистрибуции.

10. Рыночная цена и представленность бренда в торговой сети

Рыночная доля может оказаться особенно обманчивым показателем марочного капитала бренда, когда она растет в результате понижения цен или мероприятий по ценовому стимулированию. Поэтому важно измерить относительную рыночную цену, по которой продается товар под данной маркой. Для этого необходимо знать цены на различные варианты бренда, взвешенные по относительной доле этих брендов в общем объеме запланированных продаж. Относительную рыночную цену можно определить как среднюю цену, по которой товар продавался в течение месяца, по отношению к средней цене всех проданных марок в данной товарной категории.

Данные о рыночной доле продаж также крайне чувствительны к изменениям интенсивности распределения бренда на конкретных рынках. Приобретение или потеря главного рынка сбыта, перемещение в другой

географический регион могут повлиять на продажи самым радикальным образом. Поэтому важно отличать капитал бренда, основанный на изменении степени представленности бренда в торговой сети, от созданного за счет повышения уровня воспринимаемого качества или идентичности бренда. Таким образом, представленность бренда в каналах дистрибуции — еще один показатель силы бренда, который можно исследовать с помощью одного из следующих критериев:

- процент магазинов, имеющих в своем товарном ассортименте данный бренд;
- процент людей, имеющих доступ к бренду

Проблемы / предосторожности

На пестром рынке, с его многочисленными каналами распределения, вариантами предложений брендов и сложным составом конкурентов, создание статистики ценовых уровней весьма затруднительно. Рыночные цены сложно рассчитать даже для стандартных товаров. Кроме того, есть еще пошлины, налоги, политика розницы, которые затрудняют получение объективной оценки (например, это относится к таким товарам, как пиво и вино).

Показатель охвата дистрибутивной сети имеет похожие проблемы сбора и интерпретации данных. Большинство марочных товаров обладает многообразием размеров и разновидностей, присутствием во многих товарных категориях. При работе с данным показателем следует учитывать подобного рода сложности. К тому же при работе с оптовиками статистика по сбыту в розничной торговле может стать труднодоступной.

К интегральной оценке капитала бренда

Понятно, что использование «Десятки показателей» капитала бренда может потребовать многочисленных параметров (см. врез). Хотя каждый из них имеет диагностическую ценность, такое количество использовать неудобно. Для удобства предоставления материалов (отчетности) и мониторинга было бы полезно иметь единый суммарный показатель или по крайней мере группу из четырех обобщающих показателей. Учитывая, что мониторинг многих брендов осуществляется на десятках рынков, необходим суммарный показатель, сигнализирующий о том, следует ли проверить входящие в его структуру параметры или нет.

Для создания одного или нескольких интегральных оценочных показателей потребуется ответить на четыре вопроса. Во-первых, какие категории показателей составят основу системы оценки капитала бренда и как их измерять? Восемь категорий (см. врез), основанных на покупательском восприятии, рассредоточены по четырем направлениям: приверженности, воспринимаемому качеству, индивидуальности и осведомленности. Следует определить, сколько таких категорий показателей нужно включить в основной набор. Четыре, восемь или что-то среднее? Далее, в каких сочетаниях применять для каждой категории частные показатели, лежащие в их основе? Следует ли включать показатели рыночного поведения?

Во-вторых, каким должен быть удельный вес каждой категориальной группы показателей для получения единой интегральной оценки капитала бренда? Какова относительная значимость каждого из различных параметров капитала бренда? В практическом плане удельный вес не так важен, как это может показаться, поскольку

Измерение капитала бренда по товарам / рынкам

Лояльность к бренду

1. Ценовая премия

- Цена 17-унциевой (528 г) упаковки шоколадного печенья *Nabisco* — \$2.16. Сколько вы готовы доплатить, чтобы купить такую же пачку *Peppertidge Farm* вместо *Nabisco*?
- Чтобы я сменил бренд, марка Y должна стоить на ___% дешевле, чем марка X.
- Покупая 16-унциевую (500 г) пачку печенья, что бы вы предпочли: *Nabisco* за \$2.16 или *Peppertidge Farm* за \$2.29?

2. Удовлетворенность / лояльность к бренду (для тех, кто уже им пользовался).

- Если судить по недавнему опыту пользования, я был (недоволен, удовлетворен, в посторге).
- При последнем пользовании товар этой марки соответствовал моим ожиданиям.
- Вы купили бы товар этой марки при следующей возможности?
- Вы рекомендовали бы эту марку другим?
- Эта марка — единственная (одна из двух, одна из трех, одна из более чем трех), которой я пользуюсь.

Воспринимаемое качество / лидерство бренда

3. Воспринимаемое качество бренда.

В сравнении с альтернативными этот бренд:

- очень высокого качества;
- неизменно высокого качества;
- (лучший, один из лучших, один из худших, худший).

4. **Лидерство / популярность бренда.**
В сравнении с альтернативными этот бренд:
- набирает популярность;
 - лидер в своей категории;
 - пользуется уважением за новаторство.

Уважение к бренду

- В сравнении с альтернативными брендами я:
- считаю этот бренд достойным самого высокого уважения;
 - глубоко уважаю этот бренд.

Ассоциации / дифференциация бренда

5. **Воспринимаемая ценность бренда.**
- Этот бренд стоит уплаченных денег.
 - Есть причины покупать этот бренд, а не другие.
6. **Индивидуальность бренда.**
- У этого бренда есть своя индивидуальность.
 - Бренд интересен.
 - Я ясно представляю, человек какого типа пользуется этим брендом.
 - У этого бренда богатая история.
7. **Организация.**
- Я доверяю этому бренду.
 - Мне очень нравится организация, стоящая за брендом X.
 - Я был бы рад вести дела с организацией, выпускающей бренд X.

Дифференциация бренда

- Этот бренд отличается от других.
- Он в основном такой же, как другие бренды.

Осведомленность о бренде

8. **Осведомленность о бренде.**
- Назовите бренды этой товарной категории.
 - Вы слышали об этом бренде?
 - У вас есть свое мнение об этом бренде?
 - Вам знаком этот бренд?

Рыночное поведение

9. **Доля рынка.**
- Доля рынка определяется рыночными исследованиями использования бренда или данными независимых исследований.
10. **Цена и индексы распределения.**
- Относительная рыночная цена — средняя цена реализации данного бренда в течение месяца, деленная на ежемесячную среднюю цену реализации всех брендов данной товарной категории.
 - Процент магазинов, имеющих в своем ассортименте данный бренд.
 - Процент людей, имеющих доступ к бренду.

окончательное количество редко бывает чувствительным к изменениям «весовой» схемы. Показатели, лежащие в основе, будут доступны для диагностики.

В-третьих, как комбинировать категории показателей? Следует ли применить простую средневзвешенную или более сложную формулу? *Total Research* использует в качестве компонента произведение осведомленности на воспринимаемое качество, утверждая, что отсутствие любого из них фатально.

В-четвертых, какие конкуренты составят ряд для сравнения? Пока еще слабый, но набирающий силу конкурент способен оказаться важным для сравнения, но при формальном подходе этот факт может быть не учтен. На различных рынках, особенно распространяющихся на разные страны, могут присутствовать разные группы конкурентов. Как отражать сравнение с конкурентами? Пропорцию легко интерпретировать, но она может оказаться в жесткой зависимости от изменений величины знаменателя.

В сущности, нужно создать такую модель капитала бренда, которая наиболее актуальна для использования данного бренда или ряда брендов. Имются два возможных подхода. Первый: группа ответственных за поставленную задачу менеджеров проводит серию пробных исследований, чтобы ответить на четыре вышеуказанных вопроса. Второй: данные измерений капитала бренда используются для того, чтобы определить, какие категории показателей являются ведущими для достижения ключевых целей, таких как ценовая премия, доля рынка или прибыльность. Компания *Allstate* считает главной целью ценовую премию.

Адаптация показателей к рынкам

Должен ли инструмент обследования быть одним и тем же для разных рынков (например, национальных)? Каждый рынок, возможно, уже адаптировал к своей специфике проверенный временем набор методик исследования, облегчающих интерпретацию данных. Было бы слишком дорогостоящим мероприятием (как в денежном отношении, так и в плане привлечения национальных команд менеджеров) дополнять эти наработанные методики другими (возможно, уже лишними и не совсем точными).

Одним из решений проблемы может стать распределение команд менеджеров по рынкам для создания или адаптации системы показателей по главным позициям — приверженности, воспринимаемому качеству /

лидерству, ассоциации / дифференциации, осведомленности и рыночному поведению. По каждому показателю представляются числовые данные, применимые как к соответствующему конкурентному ряду, так и к прошлым данным. При сопоставлении их по рынкам внимание фокусируется на изменениях по сравнению с прошлыми периодами и на относительную эффективность по сравнению с конкурентами. Тот факт, что не всегда применяются одни и те же инструменты исследования, может быть несущественным, особенно если любой из них нужно адаптировать к конкретному рынку:

Адаптация показателей к ситуациям использования брендов

При проведении мониторинга использования брендов в разных ситуациях необходимо изучение комплекса из 10 показателей, приведенных во врезе. Однако этот комплекс показателей следует адаптировать, учитывая специфические для конкретного бренда факторы, а именно:

- относительную важность для бренда различных компонентов марочного капитала бренда;
- идентичность бренда, предложение ценности, позицию бренда.

Анализ структуры капитала бренда имеет кардинальное значение. Какова относительная важность отдельных активов для марочного капитала? Какой показатель целесообразно использовать в данной ситуации — распознавание бренда, спонтанную или приоритетную спонтанную вспоминаемость? Какова относительная важность такого актива, как лояльность к бренду? Если задача — привлечь новых потребителей, то лояльность к бренду может играть не столь важную роль. С учетом уровней лояльности (совершается покупка по привычке или на основе эмоциональной привязанности к марочному товару) могут быть выделены различные сегменты.

Также чрезвычайно важным является изучение идентичности бренда, предложения ценности и позиции бренда. Если позиция бренда отчетлива и доступна для работы, то она может являться приоритетом при осуществлении коммуникационной политики, особенно в тех направлениях, по которым должен совершенствоваться бренд. Идентичность бренда и предложение ценности будут обеспечивать ориентиры, которых следует придерживаться.

Всегда приходится взвешивать масштабность задач и расходы на их выполнение, оценивать возможность достижения поставленных целей. Список из 40–50 вопросов мог бы служить полезной диагностической базой. Однако даже несколько разумно подобранных вопросов могут стать полезными для диагностики «здоровья» бренда.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените сильные и слабые стороны трех описанных в этой главе методов измерения капитала бренда.
2. Какой показатель из «Десятки показателей» наиболее приемлем для оценки капитала вашего бренда? Какой лучше всего помог бы идентифицировать бренды? Какие бренды преуспевают в некоторых аспектах капитала?
3. Как бы вы определили значимость параметров марочного капитала в контексте вашего бренда и отрасли? Какие другие бренды вы бы использовали для сравнения? Как бы вы оценили относительное качество (уровень реализации) вашего бренда? Если вы оперируете в разных странах (или рынках), будет ли желательно/целесообразно использовать одни и те же инструменты и сравнительный ряд брендов для каждого конкретного рынка? Если нет, то что бы вы предложили?
4. Разработайте методику оценки капитала вашего бренда.

Примечания

1. Owen S. The Landor Image Power Survey: A Global Assessment of Brand Strength // Brand Equity and Advertising / Eds. D.A. Aaker, A.L. Biel: — Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. P. 11–30.
2. Jacobson R., Aaker D. The Strategic Role of Product Quality // Journal of Marketing. 1987. October. P. 31–44.
3. Morton J. Improved Quality = Less Price Elasticity // Total Research. 1993. (In-house publication).

ГЛАВА 11

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА

СОЗДАНИЯ БРЕНДОВ

Мы встретили врага, и враг тот — мы

Пого (Pogo)

*В долгосрочном плане капитал бренда и его рост
зависят от нашей способности успешно интегрировать
и применять все элементы комплексной программы маркетинга*

Тимм Ф Кралл (Timm F Crull),

председатель совета директоров в отставке, компания Nestle

Императивы создания брендов

Создание бренда связано с тактическими и стратегическими императивами, порождающими серьезные организационные трудности. Устаревшие схемы организации необходимо дорабатывать или менять; компании, преуспевающие в создании своего бренда, в грядущем десятилетии будут использовать новые организационные структуры и системы.

В этой главе рассматриваются организационные императивы, стоящие перед бренд-стратегами (рис. 11-1), возможности адаптации организации в соответствии с этими императивами, а также роли рекламного агентства в этой работе.

Стратегический императив : иметь идентичность бренда

Базовый императив — бренд должен иметь идентичность, так как это позволяет руководить разработкой и координацией тактических программ. Такая идентичность должна обладать четким стержнем и создавать предложение ценности и (или) предпосылки для взаимоотношений «бренд-клиент». На определение идентичности бренда торопиться не следует, потому что никто за это

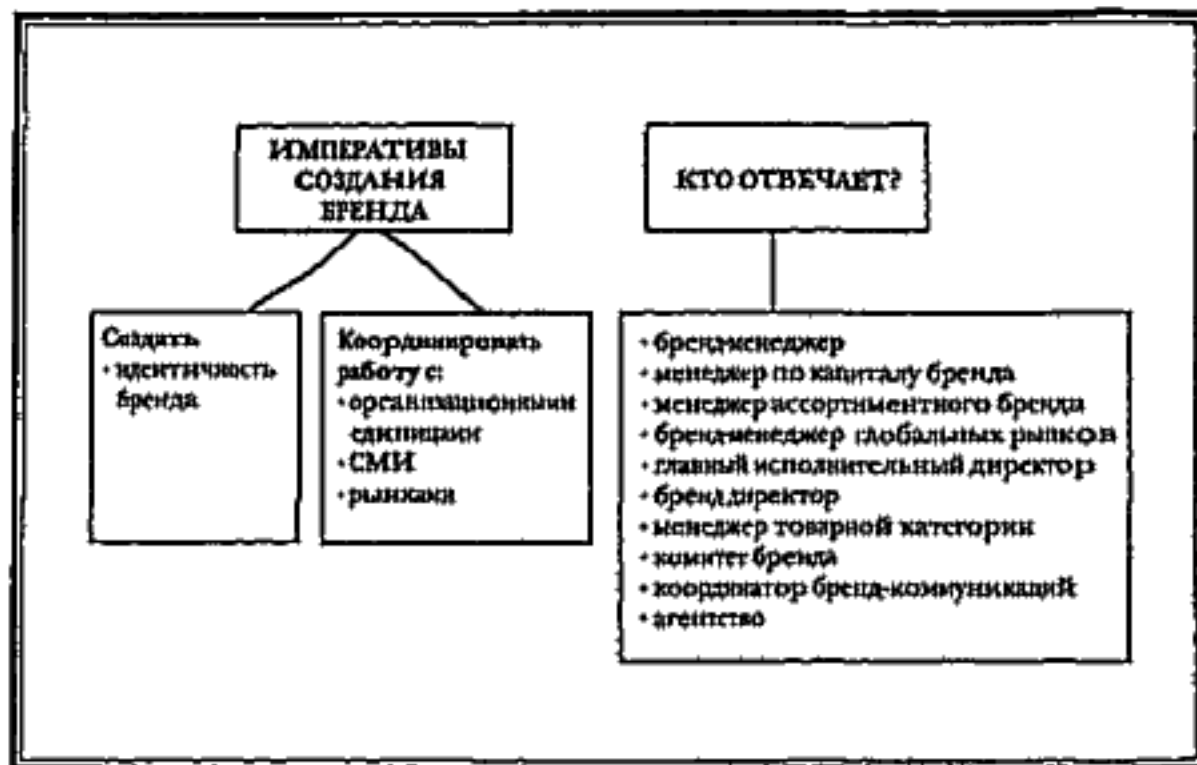


Рис. 11-1. Управление брендом

не отвечает. Одна из целей компании при создании бренда — выявить ответственных и объединить их усилия по формированию и поддержке идентичности бренда.

Идентичность бренда должна быть настолько полной и определенной, чтобы позволять отличить ориентированные на целевую аудиторию, поддерживающие идентичность бренд-коммуникации от непоследовательных и не обеспечивающих такую поддержку. Если идентичность размыта или неполна, ни одна коммуникационная программа не поможет ее реализации.

Необходимо также иметь представление о будущей идентичности бренда и выполняемых им ролях (например: поддерживающей, описательной или побуждающей). К сожалению, большинство организаций интересуется в первую очередь товаром, а не брендом. Это означает, что будущее бренда диктуется прошлыми действиями разработчиков продукции. Например, на *General Mills* службы НИОКР могут разработать товар с использованием новейших технологий пищевой обработки. После того, как товар создан, ему необходимо присвоить марочное имя; первый соблазн — дать ему одно из уже имеющихся имен, учрежденных *General Mills* (вроде *Betty Crocker*, *Big G* или *Bisquick*). Если при принятии такого решения отсутствует видение бренда, то его идентичность будет непостоянна (она будет как бы «дрейфовать» во времени, подталкиваемая сообщениями прироста продукции). В результате имидж бренда может стать размытым и непонятным, а сам бренд способен потерять свою стержневую идентичность.

Координация внутри организации

Во многих фирмах в создании и продвижении марочного товара участвуют различные подразделения. Например, на *Hewlett-Packard* в разработке и продвижении бренда *HP* и суббрендов серии «Jet» (*DeskJet*, *LaserJet* и т. п.) задействованы различные бизнес-единицы, каждая со своей собственной стратегией, ориентацией на определенный потребительский сектор и решение конкретных задач. То же самое можно сказать и о *General Electric*, *Suntory*, *Goodyear*. В данных случаях организационный императив — создать для всех подразделений механизм применения общей скоординированной бренд-стратегии. При отсутствии такого механизма идентичность бренда, по-видимому, будет использоваться непоследовательно. Результат — дезориентация потребителей и неиспользованные возможности создания синергии.

Координирование работы со средствами массовой информации

Другой императив — создание механизмов для координации процесса строительства бренда, подразумевает использование многочисленных возможностей СМИ, включающих спонсорские мероприятия, клубы и программы формирования лояльности пользователей, элементы директ-маркетинга, PR, публицити, мероприятия по стимулированию сбыта, организацию специальных акций, упаковку и дизайн. Когда-то разработка и развитие бренда осуществлялись в основном через рекламу в СМИ, и проблема координации либо не возникала, либо была незначительной. Рекламное агентство часто играло доминирующую роль. Сегодня успешное строительство бренда требует вовлечения множества организаций, в которых работают люди, специализирующиеся на отдельных видах масс-медиа или средств коммуникации. Каждый из этих людей и организаций имеет собственное видение проблем и комплекс задач. Заставить их всех быть последовательными (придерживаться темы идентичности бренда), даже просто распознать эту идентичность — тяжелая задача, независимо от того, приглашен ли координатор из агентства или он работает на постоянной основе в фирме заказчика.

Не все коммуникативные программы будут последовательно выдерживать идентичность бренда. Задача состоит в том, чтобы иметь наготове системы показателей для распознавания непоследовательности, даже если поиск этих показателей требует времени и расходов. Вдобавок организация должна наделить правами конкретного человека, уполномоченного приостанавливать непоследовательные программы, даже если они поддерживают бренд по другим параметрам.

Координирование работы на рынках

Когда бренд представлен на множестве рынков (определяемых товарами или сегментами потребителей), конечный императив организации — скоординировать стратегию и тактику работы на них с целью создания синергии и экономии на масштабах, оставаясь при этом достаточно гибкой для приспособления к конкретным условиям рынка. Задача обычно усложняется многочисленностью сфер деятельности, влияющих на создание и продвижение бренда (таких как реклама, продажи, исследование рынка).

Адаптация организации к процессу создания брендов

В наше время организации приходится решать многочисленные задачи по реструктуризации, выравниванию цен, комплексному управлению качеством, общему контролю затрат, сосредоточению внимания на заказчике, инновационным усилиям и т. д. С учетом этих требований главная цель — включить вопрос о строительстве брендов в список приоритетов. Еще одна задача — адаптировать организацию к императивам создания бренда.

Культура организации

Фирмы, преуспевающие в создании брендов, обычно имеют культуру создания бренда, включая четко очерченные организационные ценности, нормы и символику. В таких фирмах необходимость создания бренда признается без вопросов. Высшее руководство явно поддерживает бренды, а действия, связанные с риском для них, оцениваются в рабочем порядке.

В большей степени, чем структуры и процедуры, именно культура организации ведет к достижению устойчивого преимущества. Пока процесс создания бренда не станет управленческим приоритетом, организации будет трудно решать проблемы брендинга.

Некоторые организации склонны лишь на словах признавать важность создания и поддержки бренда. Можно услышать утверждение, что бренд будет создаваться, но лишь после того, как бизнес «пойдет в гору». Когда интересы продаж и прибыли под угрозой, это компенсируют сокращением инвестиций в бренд. В таких организациях ведутся нескончаемые разговоры о создании бренда, но этим все и ограничивается. Решением данной проблемы является введение системы показателей и поощрений, делающей целесообразным поддержание и упрочение капитала бренда даже тогда, когда бренд еще «не набрал обороты».

Кто отвечает за бренд?

В большинстве организаций можно услышать высказывания: «Никто!» или «Слишком много ответственных, но у каждого свои задачи». Например, в компании *Hewlett-Packard* сотни менеджеров, каждый из которых отвечает за бренд *HP* в конкретной сфере бизнеса. Кроме того, маркетинг продукции в разных странах добавляет еще один уровень сложности и увеличивает число ответственных за бренд *HP*.

Когда за дела, связанные с брендом, отвечает один человек, появляется стимул к защите и развитию бренда. Предположим, однако, что другое подразделение предприятия заимствует торговое имя. К примеру, имя *Sara Lee* (связанное с *Sara Lee Corporation* и хлебопекарным бизнесом) было заимствовано *Sara Lee Packaged Meats* (имеющей такие бренды, как *Hillshire Farm* и *Ballpark Franks*) для использования на некоторых дорогих высококачественных мясных деликатесах [1]. Арендатор имени (в данном случае — продуктовая линия *Packaged Meats*) получает возможность применения имени *Sara Lee*, в то время как риск от ущерба, причиненного им, изваливает на себя другая организационная единица — в данном случае *Sara Lee Bakery*. Если бренд потерпит неудачу, то это нанесет ущерб товарной линии *Packaged Meats*, но не будет являться катастрофой. Таким образом, заемщика марочного имени меньше стимулов к его защите.

Специалисты должны отвечать за планирование идентичности бренда и его позиционирование на рынке, за обеспечение эффективного и умелого использования идентичности/позиции; гарантировать, что идентичность/позиция не будут скомпрометированы; разработать планы кризисного управления на случай возможных провалов. Ниже приводятся несколько моделей бренд-менеджмента, доказавших свою успешность в различных компаниях.

Бренд-менеджер

Бренд-менеджеры традиционно несут ответственность как за стратегическое, так и за тактическое развитие бренда. Они отвечают за текущее развитие идентичности / позиции бренда, поддерживают эту идентичность необходимыми инвестициями и следят за тем, чтобы работа со СМИ не подрывала основ идентичности бренда. Должность бренд-менеджера, впервые введенная в компании *Procter & Gamble* в середине 1930-х гг. для брендов, представляющих отдельные бизнес-единицы (с учетом размеров, удобных для управления ими), поныне востребована и в организациях с более сложной структурой.

Сложность стоящих перед бренд-менеджером задач заключается в том, что он отвечает за тактические программы, требующие каждодневного решения неотложных проблем. Нелегко фокусировать внимание на стратегических перспективах, день изо дня имея на руках какие-то кризисные проблемы, требующие немедленного решения. Кроме того, вознаграждение бренд-менеджера непосредственно зависит от таких краткосрочных показателей, как объем продаж и прибыли. Таким образом,

у него нет мотивации участвовать в долгосрочных программах развития бренда или блокировать программы, подвергающие риску капитал бренда. Преуспевающие менеджеры зачастую вознаграждаются за достижение результатов, далеких от задач по поддержанию бренда.

Чтобы стратегическое долгосрочное создание и развитие бренда действительно стало реальностью, следует дополнить краткосрочные задачи продаж и прибыли стратегическими целями и отчетливой идентичностью. Стратегические цели должны быть связаны с активами капитала бренда, такими, как приверженность, имидж бренда, осведомленность о нем. Они должны реально влиять на программы и тактику и использоваться как база для оценки эффективности работы и вознаграждения.

Менеджер по марочному капиталу

Некоторые фирмы отделили стратегию бренда от исполнения маркетинговой программы. Менеджер по капиталу бренда (иногда его путают с бренд-менеджером) отвечает за создание и поддержание идентичности бренда и координацию по товарным категориям и рынкам. Освободившись от тактического руководства брендом, этот менеджер отвечает за стратегические исследования и оценку капитала бренда. В этой ситуации реализацией бренд-стратегии руководят менеджеры-тактики или функциональные подразделения организации (что типично для таких больших организаций, как *Mariott, General Motors, Hallmark*). Менеджер по капиталу бренда осуществляет мониторинг и апробацию тактических действий.

Менеджер ассортиментного бренда

Фирмы, управляющие ассортиментными брендами, естественно, имеют товарную организационную структуру (это структура организации, главным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции. — Прим. ред.). В результате брендом обычно управляют люди с несовместимыми целями. Решение данной проблемы заключается в учреждении должности менеджера ассортиментного бренда — специалиста, который следил бы за соблюдением стратегических интересов при продвижении бренда в различных отраслях бизнеса. Для поддержания марочного товара менеджер ассортиментного бренда обеспечивает соблюдение всеми единой бренд-стратегии и следит за тем, чтобы менеджеры осознавали необходимость

поддержания идентичности и последовательных действий в ее реализации. Эта задача требует развития средств коммуникации, обеспечивающих синергизм идентичности бренда во всей организации.

Бренд-менеджер глобальных рынков

IDV, компания по производству алкогольных напитков концерна *Grand Metropolitan*, расширила компетенцию менеджера капитала бренда до деятельности на глобальных рынках. В каждой стране имеется штат национальных бренд-менеджеров, каждый из которых отвечает за маркетинг соответствующего бренда напитка *Grand Met* в данной стране. Однако каждый из ключевых брендов *IDV* имеет также и бренд-менеджеров глобальных рынков (для *Smirnoff*, например, им является президент компании *Pierre Smirnoff*), ответственных за развитие идентичности бренда в мире. Они обеспечивают соблюдение разработанной бренд-стратегии в каждой стране, обмен и распространение положительного опыта, поощрение постоянства бренд-стратегии и создание синергии по странам. Эта концепция распространилась и на операции *Grand Met*, контролирующей такие принадлежащие *Pillsbury* марки, как *Green Giant* и *Haagen Dazs*.

Тот факт, что деятельность бренд-менеджеров глобального и национального масштабов имеет разные перспективы и задачи, создает напряжение, которое в *Grand Met* считают оправданным. Для принятия многих решений (например, выбора рекламного агентства в данной стране) обе ответственные стороны должны прийти к соглашению. В остальном национальным органам предоставлена определенная свобода в рамках четкого следования основным направлениям. Так, рекламная кампания «Чистое наслаждение», изображающая различные сцены в преломлении через бутылку *Smirnoff* (см. главу 7), ведется по всему миру, но в каждой стране используются сцены и персонажи, имеющие локальную значимость.

Главный исполнительный директор

В некоторых фирмах ответственность за бренд является прерогативой главного исполнительного директора компании, и решения, связанные с риском для бренда, должны утверждаться на высшем уровне. Конечно, этот представитель высшего руководства наделен властью пресекать реализацию рискованных программ, а также имеет возможность направлять средства туда, где они потребуются. Кроме того, по крайней мере, теоретически, он должен иметь долгосрочный перспективный план

К сожалению, главный исполнительный директор должен решать большое количество оперативных задач (управление продажами, расходами, прибылями, новыми товарами), многие из которых не связаны с выполнением задач по развитию бренда. К тому же, управляя сложными бизнес процессами, он должен вести работу с акционерами, служащими компании, заказчиками и оптовиками. Такое количество обязанностей ослабляет концентрацию его внимания на вопросах создания и поддержки бренда.

Бренд-директор

На практике бренд менеджмент часто осуществляется высшим руководством организации в некоем варианте модели «главный исполнительный директор». Обычно бренд-менеджер вносит предложения и программы, а команда представителей высшего руководства их рассматривает. Эта команда руководителей, как правило, и стоит на страже интересов бренда, противодействуя силам, способным поставить под угрозу приоритеты развития бренда и поощряя программы, ведущие к усилению его роли. Однако, несмотря на стратегическую перспективу, такие команды рассредоточены по множеству брендов, вследствие чего им не хватает глубинного понимания текущего контекста бренда. В результате их попечительство может стать несколько поверхностным (определяться текущим моментом).

В компании *Nestle* одним из решений стало появление бренд-директоров — высших исполнительных руководителей, отвечающих за отдельные бренды. Их обязанности сходны с обязанностями менеджеров по капиталу бренда, с тем лишь исключением, что бренд-директор принадлежит к высшему уровню руководства организации. Поэтому в связи с привлечением исполнительного руководителя такого ранга и учитывая его прерогативы, вполне естественно ожидать, что круг его ответственности распространится на управление брендами в тех сферах бизнеса и странах, куда они успели проникнуть.

Менеджер товарной категории

Появление должности менеджера товарной категории было вызвано необходимостью более широкого подхода к проблемам распределения и логистики. Когда идентичность бренда привязана к одной товарной категории (например, предметы гигиены полости рта), менеджеру стратегически удобно управлять таким брендом — он разрабатывает

стратегии и программы, охватывающие суббренды и товары внутри категории. Координация работы с одним-двумя менеджерами, ответственными за товарные категории, значительно легче, чем с многочисленными бренд-менеджерами.

Даже когда менеджер товарной категории отвечает за множество брендов, его целостное видение структуры портфеля брендов может быть полезным для координирования смежных товаров. Марки туалетных принадлежностей фирмы *Gillette*, например, включают *Right Guard*, *Gillette Series* (для мужчин), *White Rain*, *Dry Idea* и *Gillette Foamy*. Компания *Procter & Gamble* имеет семь сортов мыла и несколько марок моющих средств. Отдельные бренд-менеджеры, имеющие слабое представление о позиции своих брендов внутри товарной категории, могут управлять ими без учета оптимальной связи с другими брендами данной категории. Результатом могут стать проблемы «каннибализма» среди слишком схожих брендов.

Проблема состоит в том, что менеджер товарной категории подчас испытывает даже большее давление (со стороны розничных торговцев и других субъектов рынка, требующих увеличения эффективности и установления более низких цен), чем менеджеры по отдельным товарам. В этих условиях задачи по созданию и поддержанию бренда могут отойти на второй план.

Компания *SmithKline Beecham* — производитель нейтрализатора кислоты *Tums*, лекарства от простуды *Conlac* и предметов гигиены полости рта (таких, как *Aquafresh*) — создала структуру тотального управления брендами по товарным категориям [2]. Каждая команда по управлению товарной категорией имеет собственные группы исследования, брендинга и маркетинга, которые докладывают о своей работе главному управляющему (директору) товарной категории на уровне вице-президента. Команда по управлению товарной категорией отвечает повсеместно за пути развития и экспансии существующих брендов и разработку их новых вариантов внутри данной товарной категории.

Комитет по поддержке бренда

Координацию по предприятиям может осуществлять комитет, охватывающий всю организацию. Например, компания *Hewlett-Packard* имеет комитет по капиталу бренда, состоящий из исполнительных директоров по внешним связям (коммуникациям), представляющих все подразделения, использующие торговое имя *HP*. Роль этих руководителей

заключается в том, чтобы позиционировать идентичность *НР*, обеспечить осведомленность о бренде и способствовать координации и созданию синергии в деятельности по созданию и развитию бренда.

Координатор коммуникаций

Для облегчения координации и расширения возможностей получения синергии, фирма может сосредоточить различные коммуникативные функции под началом одного менеджера. Этим путем пошли компании *Clorox, Coca-Cola, General Foods* и другие; они ввели должность главного менеджера в таких сферах, как реклама, СМИ, стимулирование потребителей, рыночные исследования, службы рыночной информации и до/послепродажной работы с клиентами. При таком подходе проблема состоит в том, что остается невовлеченным линейное управление, а руководящим функциям часто не хватает целенаправленности, особенно в вопросах сокращения общих расходов.

Еще одна проблема сводится к тому, что централизованные усилия часто идут вразрез с текущими императивами управления по сокращению управленческого аппарата. Работа Тома Питерса (Tom Peters) «*Менеджмент либерализации*» (*Liberation Management*) сделала автора одним из многочисленных гуру, проповедующих, что современная организация должна устранить бюрократию и резко сократить управленческий аппарат, вывести менеджеров на передний край, удалить целые управленческие пласты, провести децентрализацию и расширить полномочия оставшихся [3]. Такой подход весьма привлекателен, так как обещает поднять производительность, повысить оперативность решения задач, придать динамичность процессам, однако он может затруднить координацию бренд-стратегий. В подобном случае может возникнуть необходимость в создании должности менеджера по управлению капиталом бренда или бренд-директора.

Роль рекламного агентства

Бренд-стратегии необходим координатор, который стал бы ее организующим и связующим звеном на множестве рынков и в СМИ. Зачастую сильнейший кандидат на эту роль — рекламное агентство.

Фактически самыми лучшими бренд-стратегами могут стать работники рекламного агентства. Эти агентства набирают людей, заинтересованных в решении проблем стратегического развития бренда, и эти люди

зачастую обладают чувством предвидения и опытом, приобретенным от постоянной работы с брендами и знакомства с ситуациями их использования. Кроме того, если бренд-менеджеры могут меняться довольно часто, агентство — с его пониманием бренда и его наследия — подчас по умолчанию является хранителем капитала бренда

Рекламные агентства неизменно обеспечивают также прочную связь между стратегией и исполнением, так как обе эти функции тесно взаимосвязаны. Поэтому вполне вероятно, что агентство объединит разработку бренд-стратегии и задачи ее реализации. Если даже первоочередной задачей агентства является разработка бренд-стратегии, то бренд-стратегов всегда будет волновать проблема ее дальнейшей реализации. Они более других отдают себе отчет в том, что большинство стратегий окажутся малоэффективными, если не будет хорошо разработано исполнение.

Глобальные бренды могут извлекать выгоду из работы международных рекламных агентств, располагающих национальными филиалами (представительствами) на местах. Большинство международных рекламных агентств имеют опыт в достижении синергии и создании адекватного имиджа бренда во всех странах. Даже те, кто умалит роль рекламных агентств, признают, что агентства обладают хорошими возможностями по адаптации идентичности бренда в различных странах мира.

Исследуя и испытывая на практике новые средства, рекламное агентство создает тем самым благоприятные предпосылки для координации рекламных усилий в разных СМИ. Большинство агентств разработало программы НИОКР по изучению новых средств коммуникации. Например, *Ogilvy&Mather* с начала 1980-х гг. экспериментирует с интерактивной рекламой. Однако многие агентства и сейчас, когда важность рекламы в СМИ ослабевает, отдают ей приоритет. Как говорит пословица, «когда у тебя есть только молоток, все кажется гвоздем». Кроме того, опыт агентства в работе с альтернативными средствами (спонсорские мероприятия, директ-маркетинг) может быть ограничен.

Главная трудность для рекламных агентств — создание интегрированных коммуникативных усилий, обеспечивающих доступность и использование широкого спектра средств коммуникации. Ниже рассматриваются некоторые из способов достижения этого.

Создание коммуникационного конгломерата

Первоначальным подходом к решению проблемы интегрированных коммуникаций была конгломерация агентств путем приобретения других коммуникационных компаний, обладающих дополнительными возможностями. Обычный конгломерат включал компании, специализирующиеся на рекламе, разработке фирменного стиля и упаковки, директ-маркетинге, проведении маркетинговых исследований, организации торговых выставок, PR и, возможно, маркетинге специальных мероприятий (событий). Надежды возлагались на то, что из пересечения различных функций образуется внутренняя синергия и клиенты смогут получать хорошо скоординированные коммуникативные программы из одних рук.

Однако пришлось признать, что «конгломератный» подход не сработал. Каждая из обособленных организаций такого конгломерата имела свою уникальную культуру и перспективы развития, и уживались они весьма плохо. Каждое подразделение старалось решать проблемы коммуникации так, как оно делало это всегда, и попытки координации удавались редко. Кроме того, было трудно убедить заказчика в том, что в этом объединении собраны именно лучшие таланты в каждой области коммуникаций; если доводы в пользу координации звучали вполне убедительно, все равно было трудно заставить клиента подписать договор.

По иронии, агентства избегали даже ссылок на участников конгломерата, поскольку некоторые подразделения не вполне доверяли своим «сестринским» компаниям и считали их конкурентами за право обладания денежными средствами клиента.

Расширение функций агентства

Другой способ — расширить возможности агентства и использовать помимо рекламы другие средства маркетинговых коммуникаций, такие как стимулирование сбыта, выпуск брошюр и PR-мероприятия. Сотрудники, отвечающие за средства коммуникации, могут заниматься и вопросами координации. Хороший пример такого подхода — комплекс программ по продвижению товаров, разработанный для компании *Saturn* агентством *Hal Riney & Partners* (описанный в главе 2). Агентство *Riney* было назначено разработчиком программ

бренд-коммуникаций *Saturn*. Оно изготовило брошюры, разработало рекламные мероприятия и сайт в Интернете и даже приняло участие в создании концепции розничной торговли.

Агентство *Leo Burnett* намеренно избегало «конгломератного» подхода в пользу развития и интегрирования в фирму возможностей директ-маркетинга, рекламы, PR и новых средств коммуникации. Специалисты агентства, не связанные с рекламой, не могли работать на тех, кто не является клиентами *Leo Burnett* [4].

Технологии могут помочь агентству эффективно применять интегрированный подход к различным средствам коммуникации. *CKS Group* из Сан-Франциско использует технологию, распространяющуюся на рекламу, торговые выставки, упаковку, брошюры, фирменный стиль, виртуальные магазины и даже (для *Apple Newton*) интерактивный кiosk. Стержень системы *CKS* — хранимый и обрабатываемый компьютерным способом комплекс образов, который можно применять по-разному. Логотип и дизайн можно увидеть на всем — от рекламных буклетов до маркировки упаковки; образ, работающий в рекламе, можно встретить на баннере торгового шоу, в буклете, на прилавке. Ход работы и финальный результат доступны и всем членам команды *CKS*, и их клиентам. *CKS* считает технологию (включающую e-mail и Интернет, а также совместные имиджевые ряды) ключом к интегрированной коммуникации.

Такой комплексный подход может работать до тех пор, пока агентство способно удовлетворять потребности в новых услугах или имеет средства для найма новых сотрудников. Агентствам, однако, не всегда достаточно клиентуры или доходов для содержания столь разнообразного штата. Поэтому не совсем ясно, насколько целесообразно бесконечно расширять агентство.

Новые формы организации агентства: сервис-комплекс

Кейт Рейнхард (Keith Reinhard) из *DDB Needham Worldwide* рисует в своем воображении рекламное агентство будущего, называемое им «Агентство-2000», в основе которого лежит концепция динамичной команды комплексного сервиса [5]. Подразделение по оказанию комплексных услуг — группа людей, набранных из всех филиалов организации (или, возможно, из сторонних компаний, связанных

с агентством). Стратегически группа имеет одну цель — обслужить клиента; она достаточно гибка для того, чтобы реагировать на его нужды. Так, если для клиента при осуществлении бренд-стратегии относительно важны мероприятия по продвижению товаров, то команда усиливается людьми из компании, занимающейся промоутерскими услугами. И хотя члены команды по-прежнему будут иметь поддержку своей промоутерской фирмы, фокус и усилия команды будут сосредоточены на клиенте и его нуждах.

Эта многофункциональная команда комплексных услуг может фактически сформировать свою собственную организацию, как это доказала *DDB Needham*, когда создала многоцелевое агентство для единственного клиента — *GTE*. Это агентство под названием *Focus GTE* состоит из людей, набранных в различных структурных подразделениях *DDB Needham*, и осуществляет мероприятия, связанные со стимулированием продаж, директ-маркетингом и маркетингом баз данных. Предполагается, что привлечение людей из различных организаций в одну может стать катализатором, необходимым для преодоления барьера координации. Фактически эта организация занимается формированием мобильной группы людей и координацией для оптимального решения стоящей задачи.

Команда комплексного обслуживания может быть расположена в одном месте, но это дорого и уменьшает возможности адаптации. Альтернатива — использование электронных средств коммуникации для связи членов команды. Используя компьютеры и видеосвязь, все члены команды могут обмениваться не только данными, но также идеями и путями их воплощения. Лондонское агентство *Electronic Studio* является лидером в использовании техники, ускоряющей процесс создания рекламного объявления; в его системе используются даже связи *on-line* с клиентами. Этот способ, подкрепленный, возможно, видео-средствами, можно было бы использовать не только для рекламы, но и для других мероприятий бренд-коммуникаций. Такая технология дает надежду на то, что возможно объединить членов команды, сохранив гибкость, свойственную крупному агентству.

Важнейшей характеристикой команды комплексного обслуживания является то, что она фокусирует свое внимание больше на генерировании идей, чем на рекламных объявлениях. Главное преимущество такого агентства — возможность нанимать, обучать и поддерживать талантливых

Глава 11. Организация процесса создания бренда

специалистов, обладающих творческим подходом к решению стратегических и тактических задач. Главное – превратить это творчество в генерирование идей, способных вести бренд. Эти «бренд-идеи» (термин

История Black Gold

Рекламная кампания датского пива *Black Gold* была успешно запущена, и обычные рекламные средства играли в ней незначительную роль. Привлеченное компанией рекламное агентство *DDB Needham* сначала разработало идею идентичности бренда, а затем использовало лучшие средства для ее воплощения. Такой подход, конечно, отличался от обычного подхода агентства, разрабатывающего рекламную кампанию.

Образ был задуман крайне авангардный, мистический, чувственный и интеллектуальный. Центром замысла явился необычный черно-белый шестиминутный ролик *Black Gold*, который показывали в кинотеатрах. Он создавал отчетливую эмоциональную «платформу» бренда. О появлении ролика сообщалось заранее, так что люди в кинотеатре ждали его. Четыре наиболее памятные сцены из ролика были отображены на открытках и постерах (рис. 11-2). Таким образом, основополагающей предпосылкой для рекламной кампании послужила соответствующая идея. За идеей последовала реализация.

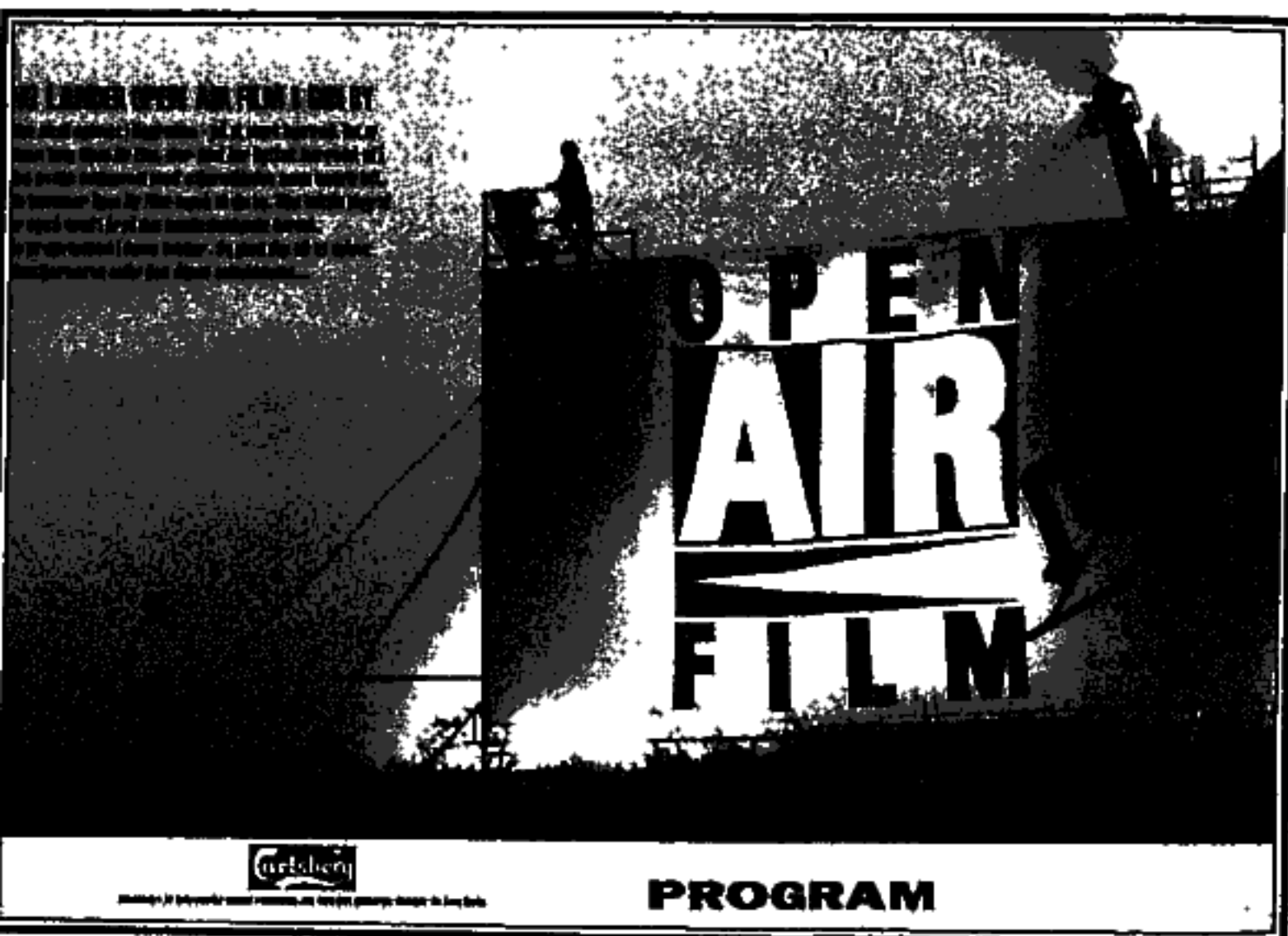


Рис. 11-2. Рекламный плакат *Black Gold*
Оттужено с разрешения *DDB Needham Worldwide A/S*

INIAN FILMFESTIVALEN '92



JACSON BRANCO, SOMI KAN OPIESES RA FILMFESTIVALIN

Рис. 11-2. Рекламный плакат *Black Gold* (продолжение)
Опубликовано с разрешения DDB Needham Worldwide A/S

предложен Дж. У. Томпсоном (J. Walter Thompson)) затем воплощаются любыми приемлемыми средствами коммуникации — их применение при этом не будет сводиться только к рекламе. Это положение иллюстрирует история бренда *Black Gold* (см. врез).

Рекламным агентствам следует понять и принять идею бренда и лишь затем сосредоточиться на разработке сильной рекламной концепции. Для этого в мышлении специалистов рекламных агентств должны произойти радикальные перемены. Это может стать двигателем коммуникативной программы. Главная посылка состоит в том, что реклама необязательно является основной коммуникативной силой бренда. К примеру, спонсорство (велогоночной команды компанией *WordPerfect* или волейбольной команды фирмой *Jase Cuervo*) может сыграть центральную роль в передаче идентичности бренда.

Десять основных направлений создания сильного бренда

1. **Идентичность бренда.** Каждый бренд должен иметь свою идентичность. Рассмотрите аспекты: «бренд как личность (индивидуальность)», «бренд как организация», «бренд как символ», а также «бренд как продукт». Выделяйте стержневую идентичность. Модифицируйте идентичность так, как этого требуют товары и рыночные сегменты. Помните, что имидж — это то, как вас воспринимают, а идентичность — это то, как вы стремитесь быть воспринятым.
2. **Предложение ценности брендом.** Для каждого бренда постарайтесь выявить предложение ценности, играющее ведущую роль. Помимо функциональных выгод, не забывайте рассматривать эмоциональные выгоды и выгоды реализации потребности в самовыражении. Подумайте о том, как поддерживающие бренды будут обеспечивать доверие. Определите характер взаимоотношений между брендом и клиентом.
3. **Позиция бренда.** Каждый бренд позиционируйте так, чтобы он обеспечивал четкий ориентир для тех, кто осуществляет коммуникативную программу. Помните, что позиция бренда — часть его идентичности и предложения ценности, нуждающаяся в активной коммуникации.
4. **Реализация.** Стремитесь реализовать коммуникативную программу так, чтобы она не только была нацелена на идентичность и позицию бренда, но была бы эффективна и долговечна. Разрабатывайте альтернативы и рассматривайте возможности, выходящие за рамки рекламы в СМИ.
5. **Постоянство во времени.** Поставьте себе целью сделать идентичность, позицию и исполнение постоянными во времени. Берегите и поддерживайте символы, образы и метафоры, которые успешно работают. Стремитесь обнаружить и, обнаружив, противостоять необоснованным попыткам организации изменить идентичность, позицию и реализацию.

Одна из проблем комплексного сервисного подхода — это допущение, согласно которому лучшие творческие силы можно собрать под патронажем агентства. В век специализации и разделения труда такое допущение вряд ли справедливо. Другой подход — переориентация агентства на роль интегратора услуг (привлеченных от сторонних организаций) для осуществления коммуникационной программы бренда. Агентству как интегратору и координатору необходимо быть хорошим бренд-стратегом:

- обладающим творческим подходом в предложении коммуникативных решений;
- хорошо осведомленным в альтернативных средствах массовой информации;
- безупречным в исполнении, особенно в разработке тематики и визуального ассоциативного ряда;
- наделенным реальными полномочиями.

6. *Система брендов.* Убедитесь в том, что бренды вашего марочного портфеля совместимы и синергичны. Знайте их роли. Имейте или разработайте «серебряные пули» в помощь и поддержку идентичности и позиции брендов. Осуществляйте брендинг свойств и услуг. Используйте суббренды для уточнения идентичности бренда. Выделяйте стратегические бренды.

7. *Рычаги усиления бренда.* Расширяйте границы использования бренда и разрабатывайте программы совместного брендинга только в случае, если идентичность бренда будет использоваться и усиливаться. Выделяйте ассортиментные бренды и разрабатывайте для каждого из них идентичность, определите, как эта идентичность будет проявляться в различных товарных контекстах. Если вы продвигаете бренд в верхний или нижний ценовые сегменты, позаботьтесь о сохранении целостности марочной идентичности.

8. *Мониторинг капитала бренда.* Отслеживайте марочный капитал во времени, в том числе такие его активы как осведомленность, воспринимаемое качество, лояльность бренду, а в особенности ассоциации, связанные с марочным товаром. Поставьте специфические коммуникативные задачи. Особое внимание обратите на те области, где идентичность и позиция бренда расходятся с его имиджем.

9. *Ответственность за бренд.* Возложите ответственность за бренд на того, кто сможет создать его идентичность и позицию и координировать исполнение по организационным подразделениям, средствам массовой информации и рынкам. Отмечайте, когда бренд используется в бизнесе, не являющемся ключевым.

10. *Вкладывайте деньги в бренды.* Осуществляйте инвестиции в бренды даже тогда, когда финансовые цели организации не достигнуты.

Заметим, что все это — *потенциальные* силы; они проявляются лишь у лучших агентств, когда они хорошо выполняют свою работу.

Одна из компаний, идущих к расширению роли агентства до роли «генподрядчика» — *General Motors*. От агентства требуется управление брендами *GM* и одновременное взаимодействие со специалистами по спонсорству мероприятий и арт-студиями для выполнения конкретных специфических задач. Роль агентства — генерировать идеи, осуществлять поиск внутри агентства или вне его людей, которые способны воплотить их, и управлять этим процессом с целью обеспечения результата — интегрированного коммуникативного действия [6].

Подход клиента

Многие клиенты решают не полагаться на агентство, а организовать реализацию бренд-стратегии самостоятельно. В пользу такого подхода зачастую приводятся весьма резонные аргументы.

Во-первых, агентства могут быть хорошими создателями рекламы, но бренд-стратегию лучше спланирует команда по управлению брендом. Фактически, разработка такой стратегии и должна быть главной прерогативой этих специалистов. Когда потребуется содействие со стороны, агентство может оказаться не самым лучшим помощником, особенно если его исследовательские возможности ограничены. Одна фирма-клиент обнаружила, что в структуре агентского вознаграждения лишь 13% были связаны с выполнением работ творческого характера. Освободив это агентство от всех остальных обязанностей (в том числе связанных с покупкой рекламного пространства или эфирного времени и проведением маркетинговых исследований) и пересмотрев соответствующим образом размер компенсации, клиент сэкономил весьма солидную сумму.

Во-вторых, в наше время фрагментации рынка и специализации средств коммуникации может потребоваться привлечение группы специализированных фирм, являющихся лучшими в своей конкретной области бренд-коммуникаций. Если нужны рекламные объявления, членом команды может стать и рекламное агентство; однако, когда речь идет об интерактивных средствах или спонсорстве мероприятий, агентство может оказаться не самым лучшим выбором.

В-третьих, при необходимости клиент может и сам наработать специальный опыт в исследованиях, закупке рекламного пространства и эфира, стратегическом консалтинге. *Campbell Soup* даже выпускал в качестве продолжения своей серии *Labels for Education* («Занимательные этикетки») специальную программу кабельного телевидения *Lifetime* о ключевой роли личности учителя в образовании детей, издавал кулинарные книги, разрабатывал программы оформления точек розничной продажи [7].

Вопросы для обсуждения

1. Какова организационная структура вашей фирмы (с точки зрения бренд-менеджмента)? Кто в компании отвечает за ключевые бренды? Проявляют ли ответственные лица желание в дальнейшем поддерживать эти бренды? Достаточно ли широко они видят проблему — в плане средств массовой информации, рынков и товаров?
2. Какие проблемы координации связаны с подразделениями организации, брендами и рынками? Какие координационные проблемы распространяются на средства массовой информации? Имеются ли в вашем распоряжении организаторские таланты и инициаторы, которые обеспечат доступ к наиболее эффективным СМИ для реализации бренд-стратегии?

Примечания

1. Ежегодные доклады компании *Sara Lee Corporation* (1994 г.).
2. Winters P., Kline S. *Realigns by Category* // *Advertising Age*. 1993. March 8. P. 17.
3. Peters T. *Liberation Management*. — New York: Alfred A. Knopf, 1992.
4. Llesse J. *Fully Integrating Marketing Equation* // *Advertising Age*. 1994. September 12. P. (S)2.
5. Sloan P. *DDB Needham Clusters for the Future* // *Advertising Age*. 1993. May 31. P. 4.
6. McCarthy M. *GM to Redefine Agency Roles, Fees* // *Brandweek*. 1994. October 17. P. 3.
7. К вопросу различий во взглядах сотрудников рекламных агентств и клиентов — см. *Advertising Age*. 1993. January 25.

Заключение

В целом создание сильных брендов, которые благодаря предложенной ценности и характеру взаимоотношений «бренд-клиент» вызывают интерес и марочную лояльность потребителя, требует точного, обоснованного определения идентичности и позиции бренда. Для эффективного руководства программой маркетинга необходимо помимо стержневой идентичности рассматривать также расширенную идентичность и идентифицирующие символы. Обычная ловушка при создании идентичности — сосредоточение на атрибутах бренда. Фирма должна вырваться за рамки подхода, рассматривающего бренд лишь как товар, и оценивать, кроме функциональных выгод, также эмоциональные выгоды и выгоды удовлетворения потребности в самовыражении.

Ключ к созданию сильного бренда — постоянство во времени. Фирма может сохранять постоянство образа бренда путем создания устойчивых на протяжении длительного времени идентичности и позиции, эффективной их реализации и противодействию мощным попыткам изменить марочную идентичность.

Концепция системы брендов добавляет новый аспект в изучение механизма управления брендами. Система брендов, состоящая из взаимодействующих брендов и суббрендов, может внести путаницу и неопределенность. Задача состоит в том, чтобы эффективно управлять этой системой брендов с целью создания кумулятивного эффекта. Ключ к этому — понимание роли каждого бренда и управление ими в их ролевом контексте.

Организация, ориентированная на развитие брендов — база, на которой строятся успешные бренды. Организация должна иметь такую структуру, в которой четко определено лицо, ответственное за создание идентичности/позиции, координирующее воплощение бренда по организационным подразделениям, средствам массовой информации и рынкам.

Сильные бренды — основа получения существенного преимущества для большинства организаций. Однако сильные бренды не рождаются сами собой. Они являются результатом создания выигрышных бренд-стратегий и блестящего их исполнения заинтересованными, дисциплинированными организациями. Настоящая книга является попыткой предложить концепции, инструменты и модели, помогающие специалистам по стратегическому управлению брендами справиться с поставленными задачами.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

Активы бренда	
воспринимаемое качество	34-39
лояльность к бренду	24, 39-43
осведомленность о бренде	24, 26-34
<i>См также:</i> «Оценка ценности активов бренда»; капитал бренда;	
индивидуальность бренда	
Акции стимулирования сбыта	234
Анализ бренда	244, 248
Ассортиментные бренды	
аудит системы брендов	358-359
иерархия системы брендов	294-295
границы расширения брендов	349-351
Ассоциации	
измерение с помощью «Десятки показателей капитала бренда»	376
связанные группы идентичности	95
как актив марочного капитала	24
создание бренда Saturn	59, 62-63
Ассоциации с организацией	
развитие способности вызывать доверие к бренду	166-169
воспринимаемое качество	156-158
инновация	158-160
забота о клиентах	160-161
корпоративный бренд	148-149
присутствие и успех	161-162
<i>См также:</i> Доверие; ценность	
Бренд как организация	110-111, 146-148, 164-166
<i>См также:</i> Ассоциации с брендом; идентичность бренда	
Бренд-«кандидат на ликвидацию»	300

Бренд-стратегии	50
комплексность и системность японских фирм	141-144
Брендинг выгод	310-318
Бренды	302-303
описательные	343-348
движение бренда в верхний ценовой сегмент рынка	110-111, 146-148
как организация	112-113
как символ	195-196
как средство выражения индивидуальности	111-112
личность / индивидуальность бренда	236-237
стратегический анализ брендов	373-375
топ-бренды (подход Interbrand)	292-294
управление системой брендов	
<i>См. также:</i> Создание брендов; Совместные бренды;	
Корпоративный бренд; Побуждающий бренд;	
Идентичность бренда; Рычаги управления брендами;	
Лояльность к бренду; Индивидуальность бренда;	
Стратегические бренды	
Бренды-«дойные коровы»	300
Бренды, находящиеся в «зоне кладбища»	31-32
Бренды-«одиночки»	337
Бренды, основанные на прошлом наследии	282-283
Визуальное присутствие бренда	161
Взаимоотношения между брендом и клиентом	74-77, 132-133, 165, 200-210
Воспринимаемое качество	
в оценке капитала бренда с использованием модели EquiTrend	369
измерение с использованием «Десятки показателей капитала бренда»	377-378
как актив капитала бренда	334-339
как измеритель капитала бренда	24, 34-39

Выгоды, связанные с предложением ценности ценой	124-132 131-132
<i>См. также: Эмоциональные выгоды; Функциональные выгоды</i>	
Директ-маркетинг	233
Дифференциация бренда	145-149, 189-190
рынка	133-134
суббренда	345-346
Доверие	
выполнение функции поддержки бренда	132
стратегии японских фирм в установлении доверия	141-142
характеристики организации, заслуживающей доверие	167-169
Долларо-метрический подход как метод измерения капитала бренда	381
Доля рынка	394
Достоинство бренда	365-369
Доходность инвестиций (ROI)	35-36, 89
Идентичность бренда	94
адаптация к различным рынкам	133
ассоциации с корпоративным брендом	148-149
ассоциации с организацией как часть идентичности бренда	165-170
для дифференциации индивидуальности бренда	189
для бренд-менеджера	408-409
для менеджера по капиталу бренда	409
и воспринимаемое качество	34
изменение	51
задачи по модернизации	274
как конкурентное преимущество	253
ограничения идентичностей, основанных на свойствах продукта	99
определение и функции	94-95
освобождение от ловушек идентичности	95-106
перспективы занятых работников	249

при дифференцировании бренда	146
при позиционировании бренда	222-223
сила	249-253
при проникновении бренда в нижний или верхний ценовые сегменты рынка	333-348
при управлении ассортиментными брендами	349
стратегии японских фирм	141-146
стержневая и расширенная	94-95
<i>См также</i> Позиция бренда, Стержневая идентичность, Расширенная идентичность	
Идентичность / реализация	
причины, обуславливающие изменения	266-268
Измерение марочного капитала	
с использованием «Десятки показателей капитала бренда»	376
Имидж бренда	
как отражение текущего восприятия бренда потребителями	225
отличие от идентичности бренда	96-97
Индивидуальность бренда	
измерение	180-183
использование	189
использование суббрендов для проникновения в нижний ценовой сегмент рынка	342
как измеритель ассоциаций с брендами	389-391
определение	178-180
связь с образом пользователя	214-216
сильного бренда	111-112
создание	183-189
Инновация	
ассоциации с корпоративным брендом	158-160
предубеждение против инноваций	52-53
расширение продуктовых линий как средство осуществления инноваций	332
Качество взаимоотношений «бренд-клиент» (BRQ)	208
Клубы и программы пользователей	42, 233

Комбинированные бренды	357
Компонентные бренды	313
Конкуренция	
влияние на процесс создания брендов	45-46
влияние лояльности к бренду на уровень конкуренции	39-40, 48-49
эффект расширения бренда	332-333
Конкуренты	
измерение ценовой премии	380-383
исследование с помощью стратегического анализа брендов	241-243
Концепция бренда	
ловушки идентичности бренда	95-103
расширение	103-104
Корпоративный бренд	
ассоциации с организацией	148-149
в иерархии системы брендов	294-295
в развитии компании GE	256-260
в Японии	144-145
как фактор доверия к бренду	166-167
постоянство	146
Ловушки идентичности	
концепция бренда	103-104
освобождение от ловушек	104
Маркетинг	
с использованием баз данных	43
взаимоотношений	144
Капитал бренда	
измерение	364, 396-399
критерии отбора «Десятки показателей капитала бренда»	377-378
определение	24
создание марочного капитала с помощью индивидуальности бренда	192

Лояльность к бренду	
измерение с использованием «Десятки показателей капитала бренда»	380–384
как актив капитала бренда	24
как индикатор ценовой премии	380–382
ценность	39–43
Матрица мощности бренда	368–369
Мегабренды	349
Менеджеры	
в процессе создания бренда	408–413
воздействие на идентичность / реализацию бренда	277–282
поддержание идентичности / позиции бренда	277–282
Метафоры	
как средство усиления символов бренда	112–113
бренд «как корабль»	38
и индивидуальность бренда	189
при осуществлении маркетинговых коммуникаций	234–235
Модель взаимоотношений «бренд – клиент»	200–210
Модель оценки капитала бренда по методу EquiTrend	369–371
Модель представления функциональных выгод	210
Модель удовлетворения потребности в самовыражении	211–212
Распознавание бренда	27
узнавание бренда «с подсказкой»	27–29
как часть осведомленности о бренде	32
спонтанная вспоминаемость бренда	31–32
уровень осведомленности о бренде	
Название бренда	
доминирование названия бренда	32–33
модернизация идентичности бренда	284

Образ пользователя	
для усиления идентичности бренда	285–286
создание и использование	216
воздействие на индивидуальность бренда	214
Осведомленность о бренде	26–27, 33–34
Организация	
анализ бренда при разработке идентичности бренда	244
влияние на процесс создания бренда	407–413
координация в процессе создания бренда	405–406
обладание способностью вызывать доверие	167–169
присутствие и успех	161–162
<i>См. также:</i> Ассоциации с организацией	
Осведомленность о названии бренда	
измерение с использованием «Десятки показателей капитала бренда»	376–377, 392–393
как актив капитала бренда	24
как фактор усиления бренда	26–33
создание осведомленности о бренде	33–34
создание осведомленности о бренде Saturn	63
Побуждающий бренд	296–297
Поддерживающий бренд	298–299
Позиция бренда	
достижимость	231–232
как отражение желаемого состояния восприятия	225–227
ловушка идентичности бренда	97
определение	97, 222
преимущество над конкурентами	227–228
роль	222–231
Последовательность (постоянство)	
в осуществлении бренд-стратегии	268–282
применительно к множественной идентичности бренда	133–135
топ-брендов (по методу оценки EquiTrend)	370–371
факторы, обуславливающие изменения идентичности бренда	274–275

Потребители	
выбор в связи с расширением бренда	31-32
сегментация на основе взаимоотношений «бренд-клиент»	20-21
учет воспринимаемого качества при выборе бренда	156-157
<i>См. также:</i> Образ пользователя	

Предложение ценности	
использование ассоциаций с организацией	
в создании предложения ценности	131-132
определение	12
связь с позицией бренда	222-223
создание	164-165
свойства товара как фактор создания предложения ценности	10
установление взаимоотношений «бренд-клиент»	165-166
функциональные выгоды	124-125
<i>См. также:</i> Позиция бренда	

Преимущества, поддерживаемые с помощью ассоциаций с организацией	17
индивидуальности бренда	21

Расширение бренда	286, 349-351
<i>См.:</i> Расширенная идентичность; Расширение границ товарной категории; Ассортиментные бренды	

Расширение границ товарной категории	95
влияние на выбор потребителя	333-334
использование суббрендов	287

Расширенная идентичность бренда	94-95
--	-------

Рынки	
воздействие фрагментации рынков на брендинг	46-49
дифференциация	133-134
измерение рыночного поведения (с использованием «Десятки показателей капитала бренда»)	379

Рыночная цена	395-396
----------------------	---------

Рычаги воздействия на бренд	329-330
движение бренда вниз	333-342

расширение продуктовой линии	330
расширение бренда	330
совместный брендинг	356

Свойства товара

взаимосвязь цены и выгод	131–132
выгоды реализации потребности в самовыражении	128–131
ловушка идентичности бренда	99
функциональные выгоды	124–125
эмоциональные выгоды	125–126

Сегментация

на основе взаимоотношений «бренд-клиент»	206
на основе лояльности к бренду	40–41

«Серебряные пули»

304–317

Сила бренда

метод оценки Interbrand	365, 368
модель динамики бренда	365

Символы

бренд как символ	211
влияние на индивидуальность бренда	186–187

Синергия

ассортиментных брендов	352–353
системы брендов	293
совместного брендинга	358

Система брендов

аудит	358–359
брендинг выгод	310
иерархия	294–295
управление	293–294
цели	293–294

См. также: Идентичность бренда

Совместные бренды

аудит системы брендов	359
в управлении брендами	359

Создание бренда	
адаптация организации	407-408
организация и координация	407-408
сильные бренды	45-57
Сплотанная вспоминаемость бренда	31-32
Стержневая идентичность	
бренда	114-123
при позиционировании бренда	223
при проникновении в верхний ценовой сегмент рынка	344-345
Стратегические бренды	300-301
аудит системы брендов	358
анализ	236-248
роль в системе брендов	300-301
<i>См. также:</i> Конкуренты; Анализ бренда	
Суббренды	301-302
аудит систем брендов	359
в иерархии системы брендов	295
для расширения идентичности бренда	287
при движении в нижний ценовой сегмент рынка	338-340
при движении в верхний ценовой сегмент рынка	344-346
структура	304-305
описательные	340
<i>См. также:</i> «Серебряные пули»	
Товар	
ассоциации, связанные с товаром	107-109
отличие от бренда	99-101
связь с брендом	106
Товарная категория	
измерение воспринимаемого качества в рамках	
товарной категории	356, 385
марочная идентичность ассортимента в границах	
товарной категории	349-356
привязка бренда к товарной категории	107-108
распространение корпоративного имени	
на товарные категории	148-149

Удовлетворенность пользователя (метод оценки EquiTrend)	370
Узнавание бренда «с подсказкой»	27–29
Управление идентичностью бренда	135
марочным капиталом	24–26
сильными брендами	34
<i>См. также:</i> Управление тотальным качеством (TQM)	
Управление тотальным качеством (TQM)	36–37
Функциональные выгоды	124–125
Целевая аудитория	224–225
Цена с позиций идентичности бренда	131–132
снижение цены при движении бренда в нижний ценовой сегмент рынка	337–338
Ценовая конкуренция	47–48
воздействие на процесс создания брендов	45–48
Ценовая премия	380–383
Ценность активов капитала бренда	24–26
ассоциации с организацией	164–169
корпоративные ценности	146
созданная идентичностью и позицией бренда	249
при измерении ассоциаций, связанных с брендами	387–389
Шкала индивидуальности бренда	180–182
Эмоциональные выгоды	125–126
сочетание с выгодой удовлетворения потребности в самовыражении	128–129



Ральф Уилсон
ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ
ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА

Формат 70x100 1/16. Переплет.
Перевод с английского:

Ralph E. Wilson, Planning Your Internet Marketing Strategy. John Wiley & Sons, Inc. 2002

Объем: 220–250 стр.

Срок выхода из печати: июнь 2003 г.

Ведущий специалист в области интернет-маркетинга и электронной коммерции рассказывает о том, как разработать стратегию, которая сделает ваши усилия более целенаправленными, зарядит энергией сотрудников и поможет увеличить продажи. Из книги вы узнаете, как идентифицировать возможности электронного бизнеса, как продвигать ваш сайт, определять нишу компании в электронном бизнесе, а также разрабатывать уникальное торговое предложение, анализировать конкурентов и привлекать посетителей на ваш сайт.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ КНИГИ:

- создание рыночной ниши для интернет-компании;
- разработка плана получения доходов;
- анализ потенциальных клиентов;
- дифференцирование продуктов и услуг вашей компании;
- определение бюджета плана интернет-маркетинга и его реализация.

АВТОР:

Ральф Уилсон – один из наиболее авторитетных экспертов в мире в области интернет-маркетинга и электронной коммерции. Основатель и редактор электронного информационного бюллетеня Web Marketing Today – одного из первых и наиболее популярных изданий по интернет-маркетингу. Разработчик более 100 интернет-сайтов и интернет-магазинов.

Дополнительная информация и предварительный заказ на сайте:

www.grebennikov.ru

БРЕНД

Дэвид А. Аакер
Эрик Йохимштайлер

**БРЕНД-
ЛИДЕРСТВО:**
новая концепция
брендинга

Дэвид Аакер, Эрик Йохимштайлер
БРЕНД-ЛИДЕРСТВО:
НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ БРЕНДИНГА

Формат 70x100 1/16. Переплет.
Перевод с английского:

David A. Aaker, Erich Joachimsthaler. Brand
Leadership. The Free Press. 2000

Объем: 380–400 стр.

Срок выхода из печати: июнь 2008 г.

За последнее десятилетие менеджмент рассматривался с самых разных точек зрения, однако не все они дожили до сегодняшнего дня. Капитал бренда — тема, впервые предложенная Дэвидом Аакером в конце 80-х годов, не только не утратила своей актуальности, но стала еще более современной и востребованной сегодня. Дэвид Аакер, названный авторитетным американским журналом Brandweek основоположником концепции капитала бренда, подготавливает менеджеров к революции в области брендинга — бренд-лидерству.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ КНИГИ:

- задачи бренд-лидерства;
- архитектура бренда;
- расширение линии бренда;
- задачи строительства брендов;
- строительство брендов без рекламы;
- глобальное бренд-лидерство.

АВТОРЫ:

Дэвид Аакер — профессор, специалист в области маркетинга, рекламы и брендинга. Преподает маркетинг и маркетинговые стратегии в бизнес-школе университета штата Калифорния в Беркли.

Эрик Йохимштайлер — преподает в бизнес-школе университета штата Виржиния. Исполнительный директор американской консалтинговой компании Brand Leadership Company.

Дополнительная информация и предварительный заказ на сайте:

www.grebennikov.ru