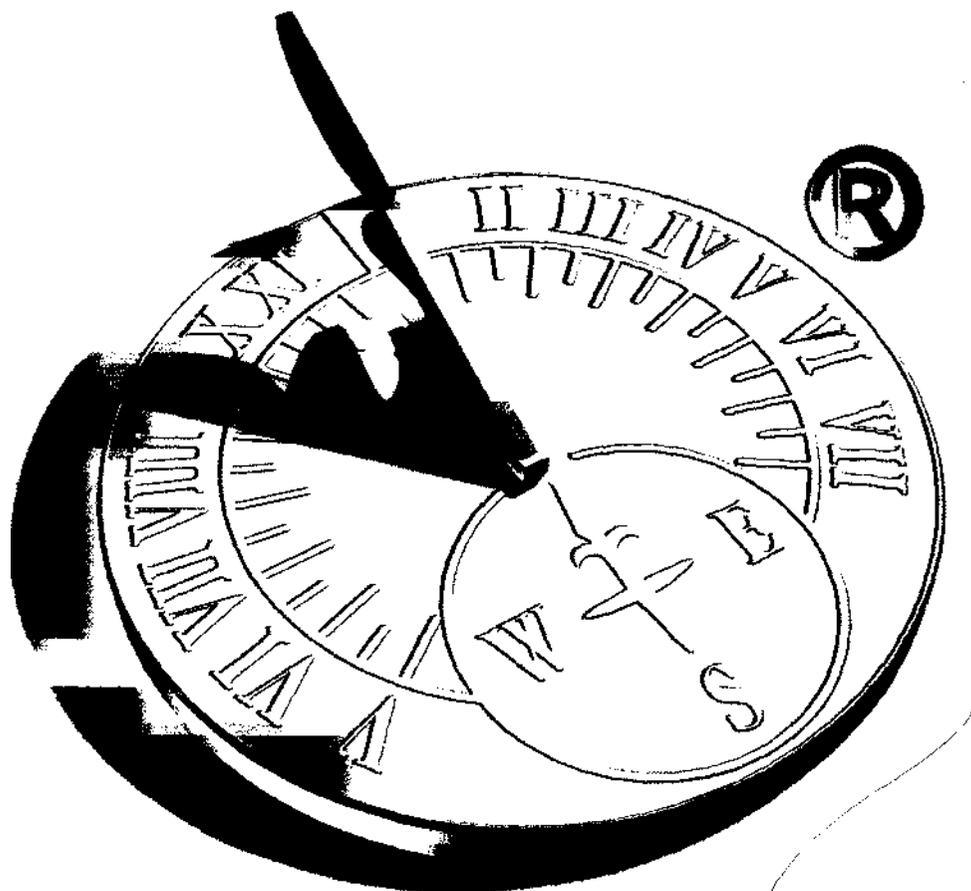


Жан-Ноэль Капферер

# БРЕНД навсегда

СОЗДАНИЕ, РАЗВИТИЕ, ПОДДЕРЖКА ЦЕННОСТИ БРЕНДА



«Лучшая книга о брендах!»  
*Design Magazine*

Jean-Noel Kapferer

# **THE NEW STRATEGIC BRAND MANAGEMENT**

Creating and Sustaining Brand  
Equity Long Term



**KOGAN  
PAGE**

London and Sterling, VA

Жан-Ноэль Капферер

# БРЕНД навсегда

**СОЗДАНИЕ, РАЗВИТИЕ, ПОДДЕРЖКА ЦЕННОСТИ БРЕНДА**

*Перевод с английского Е. В. Виноградовой*

*Под общей редакцией В. Н. Домнина, заместителя генерального  
директора по бренд-технологиям группы компаний BrandAid,  
главного редактора журнала «Бренд-менеджмент»*

**ВЕРШИНА**

Москва  
Санкт-Петербург  
2007

УДК 658:659.1  
ББК 65.290-2+65.290-80  
К20

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

### **Капферер, Жан-Ноэль.**

К20 Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / Жан-Ноэль Капферер ; пер. с англ. Е. В. Виноградовой; под. общ. ред. В. Н. Домнина. — Москва: Вершина, 2007. — 448 с.: ил., табл. — ISBN 5-9626-0015-0.

ISBN 0-7494-4283-2 (англ.)

Агентство СІР РГБ

Перед вами третье издание книги о бренд-менеджменте, которая была признана лучшей работой по этой теме во всем мире. Подобный успех объясняется ее неоспоримыми достоинствами: оригинальностью, уникальным балансом между теорией и практикой, актуальностью материала, новизной примеров и иллюстраций, полнотой исследования.

В издании собрана исчерпывающая информация о таких вопросах, как строительство бренда, управление розничными брендами, роль инноваций в развитии и обновлении брендов, корпоративный брендинг, современные тенденции бренд-менеджмента.

Эта книга — бесценный справочник для специалистов по маркетингу и бренд-менеджеров.

УДК 658:659.1  
ББК 65.290-2+65.290-80

ISBN 0-7494-4283-2 (англ.)  
ISBN 5-9626-0015-0

© Les Editions d'Organisation, 1992, 1995,  
1997, 2004  
© Перевод на русский язык, оформление.  
ООО «Вершина», 2005

# Оглавление

<b>Отзывы о книге.....</b>	<b>10</b>	То, что вы делаете сначала, наиболее важно.....	45
<b>Предисловие к русскому изданию.....</b>	<b>11</b>	Бренд — это реальный контракт.....	47
<b>Предисловие к третьему изданию.....</b>	<b>13</b>	Товар и бренд.....	49
<b>Введение: невозможно построить бренд, не создав компанию.....</b>	<b>15</b>	Каждому бренду требуется продукт-флагман.....	51
<b>ЧАСТЬ ПЕРВАЯ. Почему брендинг является стратегическим.....</b>	<b>20</b>	Товарная реклама через призму бренда.....	52
<b>ГЛАВА 1. Рассмотрим капитал бренда.....</b>	<b>20</b>	Бренды и другие знаки качества.....	53
Что такое бренд?.....	20	Препятствия для значения брендинга....	55
Дифференциация между активами, силой и ценностью брендов.....	24	Бренды услуг.....	58
Мониторинг капитала бренда.....	26	<b>ГЛАВА 3. Строительство бренда и бизнеса.....</b>	<b>60</b>
Добрая воля: соединение финансов и маркетинга.....	28	У всех ли компаний есть бренды?.....	60
Как бренды создают ценность для потребителей.....	30	Строительство лидера рынка без рекламы.....	62
Как бренды создают ценности для компании.....	33	Создание бренда: от товара к ценностям и наоборот.....	65
Корпоративная репутация и корпоративный бренд.....	38	Лидирующие бренды — действительно лучшие товары?.....	66
<b>ГЛАВА 2. Стратегическое значение брендинга.....</b>	<b>41</b>	Понимание приоритетов ценностей по целям.....	67
Что в действительности означает брендинг?.....	41	Нарушайте правила и действуйте быстро.....	68
Постоянное оберегание отличий.....	45	Сравнение моделей бренда и бизнеса: история с колой.....	68
		Два различных подхода к строительству брендов уровня люкс....	72

**ЧАСТЬ ВТОРАЯ. Задачи современных****рынков.....76****ГЛАВА 4. Новые правила бренд-менеджмента.....76**

Новые вызовы современных рынков.....76

Ключевые принципы конкурентоспособного брендинга.....79

Увеличение сферы бренд-менеджмента.....85

Лицензирование: рычаг стратегического воздействия.....88

Логика совместного брендинга.....91

**ГЛАВА 5. Отличительные особенности бренда и его позиционирование.....93**

Отличительные особенности бренда: необходимая концепция.....93

Отличительные особенности и позиционирование.....97

Зачем бренду нужны отличительные особенности и позиционирование.....99

Шесть граней отличительных особенностей бренда.....102

Источники отличительных черт.....109

Сущность бренда.....117

**ГЛАВА 6. Логика брендов розничных торговых сетей.....118**

Изменение природы розничных брендов.....118

Зачем нужен розничный бренд?.....119

Бизнес-логика розничных брендов.....121

Как растут розничные бренды.....121

Факторы успеха для розничных брендов.....123

Оптимизация маркетингового набора розничных брендов.....124

Изменение бренда и бизнес-модели: Decathlon.....125

Как производители конкурируют с розничными брендами.....127

Защита от копирования розничными брендами.....131

Революция в области дешевых товаров.....132

**ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. Создание и поддержание капитала бренда.....135****ГЛАВА 7. Запуск бренда.....135**

Запуск бренда и запуск товара — не одно и то же.....135

Определение платформы бренда.....136

Процесс позиционирования бренда.....139

Определение главного товара.....141

Кампания бренда или кампания товара?.....142

Язык бренда и область коммуникации.....142

Выбор имени для сильного бренда.....143

Преодоление барьеров в осведомленности о бренде.....146

Как заставить творческую рекламу работать на бренд.....148

Построение основ бренда с помощью лидеров мнений.....150

Необходимость принимать во внимание дистрибьюторов.....152

**ГЛАВА 8. Проблема роста на зрелых рынках.....153**

Рост через существующих покупателей.....153

Расширение товарной линии: необходимость и ограничения.....158

Рост с помощью инноваций.....161

Разрушение рынка с помощью инноваций ценности.....165

Управление фрагментированными рынками.....	167	Управление двумя уровнями брендинга.....	209
Рост через перекрестные продажи между брендами.....	168	Проверка ценности отличительных особенностей.....	211
Рост через интернационализацию.....	169	Перестройка бренда: Salomon.....	211
<b>ГЛАВА 9. Долгосрочное поддержание бренда.....</b>	<b>170</b>	<b>ГЛАВА 11. Рост через расширение бренда.....</b>	<b>215</b>
Существует ли жизненный цикл бренда?.....	171	Что нового можно сказать о расширении бренда?.....	217
Хрупкое равновесие добавленной ценности.....	173	Расширение бренда или товарной линии?.....	218
Восстановление воспринимаемого отличия.....	176	Ограниченность классической концепции бренда.....	221
Инвестирование в коммуникацию.....	179	Для чего нужны расширения бренда.....	223
Никто не свободен от сравнения цен.....	181	Строительство бренда через систематические расширения.....	227
Имидж как искусство в розничной торговле.....	183	Расширение бренда для его интернационализации.....	228
Создание барьеров на входе.....	184	Идентификация потенциальных расширений.....	229
Защита от подделки брендов.....	186	Экономические показатели расширения бренда.....	231
От капитала бренда к потребительскому капиталу.....	188	Что можно узнать о расширениях брендов из исследований.....	236
Поддержание контактов с лицами, влияющими на принятие решений.....	197	Как расширения влияют на бренд: типология.....	244
Необходимость двойного управления.....	199	Как избежать угрозы размывания.....	245
<b>ГЛАВА 10. Адаптация к рынку: отличительные особенности и изменения.....</b>	<b>200</b>	Что на самом деле означает согласованность бренда?.....	249
Необходимость изменений.....	201	Баланс между отличительными особенностями и изменениями.....	251
Отличительные особенности бренда и его разнообразия.....	202	Оценка того, что не следует менять: ядро бренда.....	252
Постоянство — не повторение.....	205	Подготовка бренда к отдаленным расширениям.....	254
Три слоя бренда: ядро, коды и обещания.....	206	Факторы успешного расширения бренда.....	258
Уважение к контракту бренда.....	208		

Действительно ли привлекателен выбранный рынок?.....	262	Дизайн и управление портфелем брендов.....	320
Несколько классических ошибок реализации расширения.....	264	Соответствует ли портфель брендов своей организации?.....	320
Модель бизнеса на основе расширения: Virgin.....	268	Стратегическая проверка портфеля брендов.....	321
<b>ГЛАВА 12. Архитектура бренда: управление отношениями бренда и товара.....</b>	<b>270</b>	Местный и глобальный портфель брендов — Nestle.....	323
Стратегии брендинга.....	271	<b>ГЛАВА 14. Изменение имени и перенос бренда.....</b>	<b>323</b>
Выбор подходящей стратегии брендинга.....	286	Перенос бренда и изменение имени.....	324
Стратегии брендинга в розничной торговле.....	290	Причины переноса бренда.....	325
Новые тенденции в стратегиях брендинга.....	295	Проблемы переноса брендов.....	326
Интернационализация архитектуры бренда.....	297	Когда не следует осуществлять перенос бренда.....	327
Групповые и корпоративные бренды.....	298	Причины неудач переноса бренда.....	329
Корпоративные бренды и товарные бренды.....	301	Анализ лучших примеров из практики... ..	330
<b>ГЛАВА 13. Портфели брендов.....</b>	<b>303</b>	Перенос бренда услуг.....	338
Сложный унаследованный портфель брендов.....	303	Какой бренд оставить после слияния.....	340
От одного бренда к портфелю брендов: Michelin.....	305	Управление сопротивлением изменениям.....	341
Выгоды множественных входов на рынок.....	306	Факторы успешного переноса бренда.....	344
Связь между портфелем брендов и сегментированием.....	308	Изменение корпоративного бренда.....	345
Стратегия глобального портфеля брендов.....	312	<b>ГЛАВА 15. Старение, упадок и возрождение бренда.....</b>	<b>347</b>
Портфель промышленных брендов.....	313	Разрушение капитала бренда.....	348
Связь между портфелем брендов и корпоративной стратегией.....	315	Факторы упадка.....	349
Основные правила управления портфелем брендов.....	317	Факторы упадка, связанные с дистрибуцией.....	351
		Когда бренд становится дженериком.....	352
		Старение брендов.....	353
		Омоложение бренда.....	355
		Взросление, а не старение.....	359

ГЛАВА 16. Глобальный бренд-менеджмент.....	361
Результаты последних исследований глобализации.....	362
Образцы глобализации бренда.....	365
Причины глобализации.....	367
Выгоды глобального имиджа.....	371
Благоприятные условия для глобальных брендов.....	373
Чрезмерная глобализация.....	376
Барьеры для глобализации.....	377
Решение проблем местных различий ....	378
Строительство бренда в развивающихся странах.....	382
Проблемы с именованим.....	384
Достижение баланса «местный — глобальный».....	385
Восприятие бренда как местного: новый идеал глобальных брендов?.....	387
Местные бренды возвращаются?.....	389
Процесс глобализации бренда.....	391
Сближение местных брендов.....	401
<b>ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ. Оценка бренда.....</b>	<b>403</b>
ГЛАВА 17. Финансовая оценка и учет брендов.....	403
Полемика по поводу бухгалтерского учета брендов.....	404
Что такое финансовый капитал бренда?.....	407
Анализ методов оценки бренда.....	412
Девять этапов оценки бренда.....	422
Оценка сложных случаев.....	425
Информация о стоимости брендов, ежегодно публикуемая в прессе.....	427
<b>БИБЛИОГРАФИЯ.....</b>	<b>429</b>
<b>ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....</b>	<b>438</b>

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

«Настоящий катализатор мыслей для специалистов в области маркетинга и бизнеса. Эта книга — необходимый инструмент для разработки сильной маркетинговой стратегии».

*П. Десойс, вице-президент  
Du Pont de Nemours Europe*

«Серьезная работа, отличающаяся глубиной и проникновением в суть проблемы. Я рекомендую ее всем, кто хочет достичь большего понимания различных аспектов бренд-менеджмента».

*Дэвид А. Аакер, Университет Калифорнии  
в Беркли, автор книги «Управление капиталом  
бренда» (Managing Brand Equity)*

«После прочтения книги Капферера вы уже никогда не будете воспринимать бренд как просто название. Нам предлагается ряд новых интереснейших идей и точек зрения на строительство бренда».

*Филипп Котлер,  
Северо-Западный университет*

«На данный момент это лучшая книга о брендах. Бесценный справочник для дизайнеров, специалистов по маркетингу и менеджеров бренда».

*Design Magazine*

«Достоинством этой книги, наряду с другими, является анализ таких вопросов, как стратегия бренд-товар, расширение брендов и финансовые оценки».

*Journal of Marketing*

«Эта книга заставляет думать. В ней обсуждаются сама суть и культура брендинга».

*International Journal of Research in Marketing*

«Авторитетный анализ, посвященный созданию отличительных особенностей бренда и их использования».

*Daily Telegraph*

«Исчерпывающая и в высшей степени информативная книга, написана хорошим языком и украшена многочисленными интересными примерами».

*Journal of the Market Research Society*

«Одна из лучших книг по бренд-менеджменту. Капферер всегда может предложить новое понимание самых разных тем, связанных с брендами».

*Рик Ризебос, исполнительный директор  
Brand Capital и директор Европейского  
института бренд-менеджмента*

«Один из наиболее авторитетных источников информации по вопросам брендинга для специалистов по маркетингу во всем мире».

*The Economic Times, Индия*

«Иерархия брендов Жана-Ноэля Капферера, состоящая из шести уровней, — это выдающееся озарение».

*Сэм Хилл и Крис Ледерер, авторы книги  
«Безграничный актив» (The Infinite Asset,  
Harvard Business School Press)*

# Предисловие к русскому изданию

## Настольная книга специалистов по брендингу

Сбылась мечта российских специалистов по маркетингу и бренд-менеджменту! Сначала в Россию пришли книги знаменитого и уважаемого Дэвида Аакера: «Рекламный менеджмент», «Стратегическое рыночное управление», «Создание сильных брендов», «Бренд-лидерство» и «Маркетинговые исследования». Затем в начале 2005 года вышло объемное издание по стратегическому бренд-менеджменту Кевина Келлера. И вот сейчас вы держите в руках еще один фолиант — «Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда» Жан-Ноэля Капферера.

Профессор по маркетинговой стратегии Высшей школы экономических наук Франции (Hautes Etudes Commerciales) Жан-Ноэль Капферер уже знаком российским читателям по книге «Торговые марки: испытание практикой», вышедшей в 2002 году пяти тысячным тиражом. Читатели журнала «Бренд-менеджмент» (Издательский дом Гребенникова) смогли также прочесть актуальную статью Капферера «Неужели у локальных брендов не осталось никакой надежды?», посвященную экспансии глобальных брендов и проблемам, возникающим у локальных марок.

Жан-Ноэль Капферер имеет степень доктора философии (Ph. D.) Северо-Западного университета (США), консультирует многие международные и национальные корпорации; автор шести книг и многочисленных статей по брендингу, рекламе и коммуникациям, несколько лет ведет рубрику в экономическом журнале *Figaro Economic*.

Впервые эта книга была опубликована в 1992 году в мягком переплете, после чего она была издана в 1995 году уже в твердой обложке. В 1997 году автор, переработав материал, опубликовал второе, расширенное и дополненное издание, которое стало настоящим бестселлером: книга переиздавалась в 1998 (дважды), в 1999, 2000, 2001, 2003 (дважды) годах. В октябре 2004 года вышло третье издание — полностью переработанная книга. Достаточно сказать, что вместо 13-ти глав в третьем издании представлено уже 17, обновлены многие примеры, кейсы и данные исследований.

«Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда» Капферера — один из двух учебников, по которым готовят специалистов по MBA-маркетингу и бренд-менеджменту во всех западных бизнес-школах. Он прекрасно дополняет, а кое в чем и превосходит учебник «Стратегический бренд-менеджмент» Кевина Келлера, американского профессора по маркетингу, вышедший вторым изданием в сентябре 2002 года и опубликованный в России тремя годами позже.

Книга, несмотря на сложность темы, написана простым и понятным языком, а таблицы, графики и схемы не усложняют восприятие материала, а лишь иллюстрируют мысли и идеи автора. Капферер прекрасно ориентируется в многочисленных концепциях и фактах в области управления брендами, превосходно знает особенности европейских и глобальных рынков, что позволяет ему предлагать всесторонний анализ и практические комментарии по этой теме.

Каждый, кто занимается вопросами управления брендами, по достоинству оценит глубину и мудрость суждений автора, большое количество практических ситуаций. Надеюсь, что уникальный опыт Жан-Ноэля Капферера, изложенный в этой книге,

окажется весьма полезным для менеджмента российских брендов.

*В. Н. Домнин, заместитель генерального директора по бренд-технологиям группы компаний BrandAid, главный редактор журнала «Бренд-менеджмент», автор книги «Брендинг: новые технологии в России»*

## **Рекомендуемая литература**

*Аакер Д. А.* Стратегическое рыночное управление / 6-е изд. — СПб.: Питер, 2002.

*Аакер Д. А.* Создание сильных брендов / Пер. с англ. — М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.

*Аакер Д. А., Йохимштайлер Э.* Бренд-лидерство: Новая концепция брендинга / Пер. с англ. — М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.

*Аакер Д. А., Кумар В., Дэй Дж.* Маркетинговые исследования / 7-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2004.

*Батра Р., Майерс Д., Аакер Д. А.* Рекламный менеджмент / Пер. с англ. — М.; СПб.; К.: Вильяме, 1999.

*Келлер К. Л.* Стратегический бренд-менеджмент: Создание, оценка и управление марочным капиталом / 2-е изд. / Пер. с англ. — К.; М.; СПб.: Вильяме, 2005.

*Капферер Ж.-Н.* Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга / Пер. с франц. — М.: Имидж-Контакт, Инфра-М, 2002.

*Капферер Ж.-Я.* Неужели у локальных брендов не осталось никакой надежды? // Бренд-менеджмент, 2003. — № 1.

# Предисловие к третьему изданию

## Объединение бренда и бизнеса

Эта книга посвящена вопросам стратегического бренд-менеджмента. Ее появлению во многом способствовал успех первых двух изданий. Как мы поняли из отзывов читателей всего мира (маркетологов, специалистов по рекламе, юристов, студентов MBA и т. д.), этот успех определялся шестью особенностями нашей книги, которые мы, несомненно, сохранили и в этом издании.

- **Оригинальность.** «Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда» (*The new strategic brand management*) отличается от всех других книг, посвященных вопросам управления брендом благодаря уникальному балансу между теорией и полученными из первых рук примерами из практики, которые мы собираем, главным образом, во время нашей консультационной работы.
- **Актуальность.** Все примеры и иллюстрации отличаются новизной и необычностью. Многие из них представляют деловые ситуации, которые лучше знакомы и более понятны читателям, чем примеры, рассказывающие о Coke, Starbucks, Cisco, FedEx, BMW и других классических брендах, которые приводятся в большинстве книг и на семинарах по вопросам брендов.
- **Широта охвата.** Мы попытались рассмотреть большую часть основных вопросов, стоящих перед брендами.
- **Основательность рассмотрения.** В книге приводится глубокий анализ каждого из аспектов бренд-менеджмента, поэтому объем этого издания больше, чем предыдущие.

- **Разнообразие.** Наши примеры охватывают сегмент товаров повседневного спроса, а также товары широкого потребления, B2B\* и фармацевтические бренды, бренды роскоши и услуг, e-бренды и бренды дистрибьюторов, похожие на все остальные.
- **Международный масштаб.** С примерами из США, Европы и Азии.

Настоящее третье издание выходит далеко за пределы простой переработки предыдущего издания. Это новая книга, посвященная пониманию брендов сегодняшнего дня и эффективному управлению ими в условиях современных рынков. С момента публикации первого издания книги прошло пятнадцать лет, и в мире брендов произошло столько изменений! Именно это стало причиной того, что новое издание было полностью преобразовано, изменено и улучшено. Конечно, по существу наши модели и методологии не изменились, но они были адаптированы для соответствия текущей конкурентной ситуации.

Данное издание уделяет больше внимания, чем раньше, таким вопросам, как интернационализация и глобализация (как их реализовывать на практике), создание мегабрендов через расширения брендов, формирование конкурентного преимущества и доминирующего положения с помощью соответствующего портфеля брендов и эффективное управление отношениями между брендом, компанией и товаром (вопрос архитектуры бренда).

Это издание обладает множеством других новых и важных особенностей, которые отражают современную среду брендинга.

\* B2B (business-to-business) — взаимодействие «бизнес для бизнеса» для корпоративных клиентов (англ.) — *Примеч. пер.*

1. В связи с тем, что сегодня бренды дистрибьюторов (то есть бренды крупных розничных торговцев) встречаются повсюду и часто имеют доминирующую долю рынка, им посвящена отдельная глава. Кроме того, в каждой главе мы подробно говорим о том, как предлагаемые рекомендации могут или не могут быть применены к брендам дистрибьюторов.

2. Следует отметить, что издание включает новый раздел, посвященный инновациям. Как это ни странно, но вопрос о брендах и инновациях практически полностью отсутствует в большинстве книг по брендингу. Это совсем не согласуется с тем, что в последнее время инновации и брендинг становятся вопросом номер один для многих компаний. На самом деле, и мы это покажем, бренды возникают на основе инноваций — источника жизненной силы бренда. Кроме того, вопрос инновации выходит за рамки простой креативности. Он имеет непосредственное отношение к обновлению бренда.

3. В новом издании также уделяется внимание тому, что большинство современных рынков отличается высокой насыщенностью. Как могут бренды расти в такой конкурентной обстановке? В книгу включена глава, посвященная росту брендов, которая начинается с анализа роста с помощью существующих покупателей бренда.

4. В книге рассматривается вопрос о корпоративных брендах и их растущем значении, а также об их отношениях с классическим бренд-менеджментом.

5. Кроме того, мы сделали больший акцент, чем в предыдущих изданиях, на такой аспект, как осуществление: как строить интересные платформы брендов, способные стимулировать создание сильной креативной рекламы, которая может одновременно продавать и делать бренд более заметным; как акти-

вировать бренд; сообщать энергию его точкам контакта; расширять и укреплять связи бренда.

Эта книга, кроме всего, отражает эволюцию авторской мысли. Наша точка зрения на бренды изменилась. Мы чувствуем, что вся сфера брендинга становится отдельной зоной, которая, возможно, подвержена риску самоцентризма и нарциссизма. Слишком часто история успеха компании или даже ее неудачи рассматриваются исключительно с точки зрения бренда без учета всех условий этого успеха или поражения. Бренд — инструмент для увеличения прибыльности компании. Именно с этой целью он и был создан, однако бизнес не может быть сведен только к брендам. Необходимо уделять особое внимание взаимосвязи стратегии бизнеса и стратегии бренда, потому что именно она лежит в основе деятельности компании. Вследствие этого мы отходим от классического разделения капитала бренда, используя два разных подхода. Один из них ориентирован на покупателя, в основе другого лежат денежные потоки. Очень важно помнить, что бренд, не создающий никаких дополнительных потоков, обладает небольшой стоимостью, независимо от его имиджа и общественной осведомленности о нем. На самом деле пришло время думать о бренде, как о «великой общей идее, поддерживаемой жизнеспособной экономической формулой». В третьем издании мы стараемся постоянно связывать решения в отношении бренда с экономической формулой компании.

Сегодня каждая компания хочет иметь свой собственный бренд, и не ради того, чтобы просто владеть им как картиной или скульптурой, а для того, чтобы повысить прибыльность компании. Мы надеемся, что эта книга поможет нашим читателям, независимо от того, работают они в многонациональных или в небольших динамичных компаниях, создать ли глобальный или местный бренд.

# Введение: невозможно построить бренд, не создав компанию

Удивительно то, что бренды продолжают вызывать активный интерес, хотя многие пророки и специалисты не так давно заявляли, что у них нет будущего. Сегодня все менеджеры компании посещают конференции по вопросам управления взаимоотношениями с покупателями (Customer Relationship Management — CRM), внутрихозяйственного учета, по программам приверженности, маркетингу отношений, управлению базами данных покупателей, е-отношениям и маркетингу сходства: все эти новые средства и методы управления критикуют старую концепцию бренда и фокусируются на самых эффективных методиках обслуживания наиболее прибыльных покупателей. Они утверждают, что завоевание новых клиентов больше не имеет смысла. Прибыльность должна достигаться с помощью овладения методиками прямого общения (one-to-one). Несмотря на это, менеджеры продолжают ходить на конференции по управлению брендами. Почему их не смогли убедить в том, что бренд-менеджмент стал устаревшим инструментом управления? Они поняли на практике, что все эти новые полезные методики вскоре утрачивают свой потенциал для создания длительного конкурентного преимущества. Чем шире они распространяются и используются, тем больше начинают превращаться в стандарт, используемый всеми конкурентами.

Существует несколько стратегических активов, доступных любой компании, которые могут обеспечить долгосрочное конкурентное преимущество, но даже в этом случае время обладания преимуществом становится все короче. Один из таких активов — бренд, наряду с исследованиями и разработками (Research and Development — R&D), ориентацией на потребителя, культурой эффективности (снижения затрат), вовлеченностью персонала и способностью к изменениям и быстрому реагированию. Это мантра Wal-Mart и Carlos Ghosn компании Nissan.

Многие менеджеры также пришли к пониманию, что лучший вид приверженности — приверженность к бренду, а не к цене или сделке, хотя на первом этапе полезно создавать поведенческие барьеры на входе. Наконец, А. Эренберг (A. Ehrenberg, 1972) показал с помощью анализа данных исследований, проводимых в течение 40 лет, что проникновение товара связано с частотой покупок. Другими словами, крупный бренд обладает как высоким уровнем проникновения, так и высокими показателями частоты покупки на одного покупателя. Рост обязательно должен идти этими двумя путями, а не зависеть только от приверженности покупателей.

В нашем материалистическом обществе люди хотят придать значение процессу потребления. Только бренды, добавляющие ценность товару, рассказывающие истории о своих покупателях или помещающие их потребление в разряд нематериальных ценностей, могут обеспечить такое значение.

## Ради товарного знака?

Сегодня каждая организация хочет иметь бренд. За пределами естественного мира торговых марок производителей, дистрибьюторов и товаров повседневного спроса, чьи бренды конкурируют на равных, брендинг становится стратегической темой во всех сегментах рынка: в сфере высоких технологий, товаров широкого потребления, коммунальных услуг, комплектующих изделий, обслуживания, B2B-взаимодействия, в фармацевтических лабораториях, негосударственных и некоммерческих организациях. Все рассматривают возможность использования брендинга.

Удивительно то, что сегодня все типы организаций, даже отдельные люди, хотят, чтобы ими управляли как брендами. Примером может служить английский футболист Дэвид Бекхэм. Испанский клуб «Реал Мадрид» заплатил 24,5 млн фунтов (примерно 41 млн евро) за то, чтобы получить этого героя футбола. Клуб надеется возместить эту сумму благодаря доходам от продаваемых по всему миру лицензированных товаров, на которых представлены имя, лицо и подпись Дэвида Бекхэма. Все, что делает Бекхэм, нацелено на усиление его имиджа и отличительных особенностей, что соответственно обеспечивает продажи и доходы для «бренда Бекхэма».

Недавно мэр Сан-Тропе, одного из самых известных курортов на Ривьере, решил определить свой город как бренд и управлять им в этом качестве для получения прибыли. Имя было зарегистрировано во всем мире, разработана политика лицензирования. Примеру Сан-Тропе последовали многие: Куршевель, Портофино в Италии и др. Недавно к автору этой книги обратились с просьбой помочь Аргентине в работе над ее брендом — сегодня даже страны думают о себе в терминах брендинга (Kotter et al, 2002). Они имеют на это полное право. Хотя они того или нет, но действуют фактически как бренды, набор уникальных ценностей и выгод. У Аргентины был выбор: допустить неконтролируемое влияние сообщений средств массовой информации (которые могут носить и негативный характер) на мнение мировой общественности о стране или попытаться управлять своим имиджем, продвигая общий набор стратегических ценностей (значение своего бренда), которые могут быть дифференцированы рынком. Страны конкурируют на ряде рынков, наподобие обычных брендов, соревнующихся в получении прибыльных клиентов — на рынках частных экономических и финансовых инвестиций, разнообразных сырьевых ресурсов и сельского хозяйства, туризма, иммиграционном рынке и т. д.

## **Для строительства бренда одного брендинга недостаточно**

Компании и организации, представляющие все типы сегментов рынка, спрашивают, может ли не может бренд укрепить их бизнес или повысить его прибыльность, и что им следует делать, чтобы создать

торговую марку или стать корпоративным брендом? Какие шаги следует предпринимать, какие инвестиции и навыки использовать? Каковы реалистические цели и ожидания? Компании, основывающие свой успех на совершенствовании производства или логистики, могут прийти к пониманию того, что они не владеют методами и ноу-хау для осуществления плана создания бренда. Они также понимают, что решение этого вопроса не ограничивается коммуникациями. Хотя коммуникации необходимы для создания бренда, только их одних недостаточно. Несомненно, бренд заключает в своем имени и визуальном символе всю деловую репутацию, созданную позитивным опытом взаимодействия потребителей или потенциальных клиентов с организацией, ее товарами, каналами дистрибуции, магазинами, коммуникациями и сотрудниками. Однако это означает необходимость интегрированного и сфокусированного управления этими точками контакта (начиная с товара или услуги и заканчивая управлением каналами распределения, рекламой, интернет-сайтами, молвой, этикой организации и т. д.). Это основной необходимый навык. Именно поэтому в этом третьем издании «Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда», мы не только тщательно анализируем сами решения в области брендинга, но и уделяем большое внимание «небрендинговым» аспектам создания бренда. Как бы это парадоксально ни звучало, но для строительства бренда одного брендинга недостаточно.

## **Строительство бизнеса и бренда**

В деловых, финансовых и экономических журналах регулярно публикуются хит-парады финансовой стоимости брендов (капитала брендов). Какие бы сомнения ни возникали у нас по поводу обоснованности этих оценок, они, по крайней мере, подчеркивают те финансовые цели, которые стоят за созданием бренда. Компании строят бренды не для того, чтобы о них писали книги и чтобы их рекламные щиты оживляли улицы. Они делают это ради еще большего повышения прибыльности компании. Никто не зарабатывает деньги, продавая не товары, а бренды, то есть уникальный набор ценностей, как материальных, так и нематериальных.

У нас создается впечатление, что мало-помалу брендинг преобразуется в отдельную область знаний. Однако существует риск того, что сообщество специалистов по брендингу «влюбится» в свой собственный имидж. Если посмотреть на то огромное количество

книг по брендам, и список появившихся в последнее время специалистов по капиталу бренда, можно подумать, что сегодня бренды — единственный значимый вопрос. В результате этого специалисты по брендингу могут ослепнуть от любви к себе и забыть о существовании источников капитала бренда — производстве, обслуживании, персонале, дистрибуции, инновациях, ценообразовании и рекламе, каждый из которых помогает создать те ценностные ассоциации и эффекты, остающиеся надолго в памяти потребителей.

Если посмотреть на одну из звезд этих хит-парадов, компанию Dell, чей бренд оценивается очень высоко, то возникает вопрос: чем определяется успех Dell — ее брендом или моделью бизнеса? Можно поспорить о том, что не бренд Dell, а деятельность компании Dell в широком смысле слова позволила ей объявить осенью 2003 года о дальнейшем снижении цен, что поставило Hewlett-Packard в сложное положение между двумя «боа-констрикторами» — Dell и IBM.

Бренд — далеко не все. Он получает известность, но это становится возможным только благодаря модели бизнеса. Наступило время восстановить баланс в учете успехов и неудач. Пришел конец волшебным сказкам; настало время честных оценок.

На протяжении всей этой книги мы связываем бренд с бизнесом, так как они тесно переплетены друг с другом. Мы постоянно показываем, как решения брендинга определяются моделью бизнеса и не могут быть поняты без учета этой перспективы. На самом деле сегодня растет число передовых компаний, в которых заработная плата топ-менеджеров определяется тремя важными критериями: продажами, прибыльностью и капиталом бренда. Заработок этих менеджеров зависит от того, насколько быстро они строят стратегический конкурентный актив под названием «бренд». Цель стратегии в создании устойчивого преимущества перед конкурентами, а бренды относятся к числу редких инструментов, позволяющих это сделать. Бизнес-модель — нечто другое. Именно поэтому столь важно отслеживание брендов как товарных, так и корпоративных.

## Бренды как стратегические активы

1980-е годы стали поворотным моментом для концепции бренда. Менеджеры пришли к пониманию

того, что главный актив компании — имя торговой марки. В американской и европейской прессе появился ряд статей, рассказывающих об открытии «капитала бренда», его финансовой стоимости. На самом деле, свидетельством приобретения брендом новой значимости стало появление торговых марок в тех видах деятельности, которые раньше сопротивлялись или были чужды этих концепций (промышленность, банковское дело, сектор обслуживания и т. д.). Это также подтверждается тем, какое значение придают многие дистрибьюторы продвижению своих собственных брендов.

В течение многих десятилетий стоимость компании оценивалась с точки зрения принадлежащей ей земли и зданий, а затем по ее материальным активам (заводы и оборудование). Только недавно мы поняли, что реальная стоимость лежит за ее пределами — в умах потенциальных покупателей. В июле 1990 года человек, который приобрел компанию Adidas, объяснил причины этой покупки одной фразой: «После Coca-Cola и Marlboro Adidas — самый известный бренд в мире».

Теперь с каждым днем становится очевиднее правда, содержащаяся в этой фразе, которую многие эксперты посчитали всего лишь умным замечанием. На волне слияний и поглощений, вызванной попытками захватить выгодное положение на будущем едином рынке Европы, рыночные сделки подняли цены выше уровня, который можно было бы ожидать. Например, компания Nestle купила Rowntree за сумму, почти в три раза превышающую ее биржевую рыночную стоимость и в 20 раз превосходившую ее доходы. Группа Vuitoni была продана за сумму, превышавшую ее прибыль в 35 раз. До этого времени превышение цены над прибылью выкупаемой компании не выходило за рамки 8-10 раз.

Как ни странно, то, что служило обоснованием для этих цен и новых стандартов, было невидимым и не фиксировалось в бухгалтерских балансах компаний. В корпоративной бухгалтерской отчетности были представлены только основные активы, носившие материальный характер, такие как оборудование и инвентарь. Нигде не было никакого упоминания о брендах, за которые покупатели предлагали суммы, значительно превышающие чистую стоимость активов. Приобретающие компании, как правило, заносили эту дополнительную стоимость или деловую репутацию в свои сводные счета. Истинный объект этих огромных и непрекращающихся сделок был невидим, нематериален и нигде не был записан: сделки были направлены на приобретение брендов.

В 1980-е годы изменилось понимание вопроса. Раньше при проведении слияния или поглощения покупатель приобретал производителя макаронных изделий, шоколада, микроволновых печей или абразивных материалов. Теперь компании хотят купить Buitoni, Rowntree (то есть KitKat, After Eight), Moulinex или Orange. Сила такой компании, как Heineken, заключается не только в знании секретов пивоварения; а в том, что люди по всему миру хотят пить Heineken. То же самое можно сказать о IBM, Sony, McDonald's, Barclays Bank или Dior.

Выплачивая большие суммы за компании с брендами, покупатели на самом деле приобретают положение в умах потенциальных потребителей. Осведомленность о бренде, имидж, доверие и репутация, — все то, что усердно создавалось в течение долгих лет, — лучшая гарантия будущих доходов, оправдывающая затраченные средства. Ценность бренда в его способности создавать денежные потоки.

Стоило только произойти этой революции в менеджменте, как сразу же стали появляться противоречивые высказывания по поводу реальности и долговечности капитала бренда. В условиях постоянного роста числа собственных брендов дистрибьюторов стали говорить, что возможности брендов преувеличены. В США снижение цен на сигареты Marlboro в апреле 1993 года вызвало панику на Уолл-стрит, которая привела к падению стоимости акций всех компаний, производящих потребительские товары. Этот мини-Перл-Харбор принес свою пользу. В разгар спада мы осознали, что ценность создает не только сам бренд — зарегистрированная торговая марка, — но и вся работа компании в области рекламы и коммуникации. Потребители покупают не просто имя бренда, а фирменные товары (брендовые), которые обещают материальные и нематериальные выгоды, созданные усилиями компании. Бренд может вызвать ряд ассоциаций, а также отражать качества и различия, но это не составляет предложение в целом. Одна лишь карта не может заменить лежащую в ее основе территорию.

В 1990-х годах из-за экономического спада и насыщенности рынков произошло смещение акцента с брендов на потребительский капитал. Новые технологии, основанные на прямом выборе целей, заменили классическую рекламу в средствах массовой информации. Они могли доказать свою эффективность и были нацелены на более крупных покупателей.

Противники брендов, как и те, кто преувеличивает их всеобъемлющую силу, появляются и исчезают очень быстро. Стоимость брендов определяется их способностью постоянно добавлять ценность и приносить прибыль. Вопрос в том, кто более подходит для использования брендов? Производитель или дистрибьютор?

Следует проявлять большую осторожность в том, что касается идейных предпочтений. Например, на рынке мебели существует очень небольшое количество брендов производителей (помимо тех, которые принадлежат итальянским дизайнерам), однако все говорят о Habitat или ИКЕА, двух дистрибьюторах. Они воспринимаются как посредники, предлагающие, во-первых, сильный стиль с добавленной стоимостью, во-вторых, конкурентные цены и молодежную привлекательность.

Во многих сегментах рынка бренд-менеджмент все еще находится на ранних стадиях своего развития, хотя бренды — активы компании. В настоящее время во многих случаях реальность требует управления товарами, у которых случайно оказалось имя. Однако бренд-менеджмент предполагает использование разнообразных и специфических рассуждений и методов. Именно этот вопрос находится в центре внимания данной книги. Книги по менеджменту и руководства по маркетингу не в полной мере отражают значение революции в области брендов. Книги по маркетингу уделяют главное внимание процессу запуска новых товаров; в них бренд рассматривается только как тактическое и окончательное решение. Однако в реальности ситуация совсем иная. Впредь компаниям придется столкнуться с решением стратегического вопроса их роста: должен ли он быть связан с расширением сферы влияния существующих брендов или с новыми брендами (независимо от того, создаются они или покупаются).

Классические стратегические модели говорят о портфелях товаров, в то время как в реальности компаниям приходится управлять марочными портфелями. В ряде компаний есть менеджеры по товару, однако очень немногие имеют менеджеров по бренду. Это может стать причиной проблем, поскольку бренды расширяются на все большее число дифференцированных категорий, что приводит к делегированию функций управления стоимостью нескольким бизнес-единицам. В течение некоторого времени это может привести к ослаблению капитала бренда из-за того, что принимаются отдельные ре-

шения без какой-либо интеграции значения создаваемого бренда.

Бренд — не товар, но он придает ему значение и определяет его отличительные особенности. Компании приходят к пониманию того, что капиталом бренда необходимо управлять, его надо «подпитывать» и контролировать. Брендинг ставит перед менеджерами новые вопросы. Какое количество брендов вам необходимо? Как вы управляете своим марочным портфелем? Какие расширения бренда вы можете осуществить, какие товары и услуги они могут и должны охватывать? Или, напротив, в какие области вам не следует расширять бренд, даже если вы предполагаете, что он будет продаваться? Слишком широкое расширение может ослабить капитал бренда. Как вы управляете брендами с течением времени и поддерживаете их на уровне современных требований по мере изменения технологий, товаров и покупателей? Как вы меняетесь, оставаясь при этом теми же самими? Как вы осуществляете согласованное управление и получаете выгоду от синергизма ассортимента товаров, продаваемых под одним брендом? Как вы добиваетесь оптимальных взаимоотношений между товарами и их брендом? Как далеко может быть расширен бренд в географическом плане? Обладает ли он потенциалом, позволяющим ему стать однородным глобальным брендом во всех странах? Или это невозможно, даже нежелательно? Некоторые компании имеют те же самые названия, что и их бренды (например, Volkswagen, Nestle, IBM, ВТ и т. д.). Чем отличается управление имиджем бренда, корпоративным имиджем или имиджем предприятия? Наконец, учитывая то, что бренды имеют стоимость, как ее можно оценить, чтобы исследовать и контролировать? Следует ли включать ее в бухгалтерский баланс, чтобы показать

истинную экономическую ценность акционерам, инвесторам и финансовым партнерам?

Все это новые вопросы, каждому из которых можно было бы посвятить отдельную главу. В течение долгого времени ответы на них искали на интуитивном уровне, а решения принимали на основе проб и ошибок. Цель этой книги в том, чтобы предоставить читателю систему для всестороннего отражения и анализа, а также рациональное средство для поиска ответов. Модели анализа и процесса принятия решений, представленные в книге, появились в результате исследований, были проверены во время консультационной работы и подтверждены на практике. Как можно убедиться на примере многочисленных анализов конкретных практических случаев, предлагаемые модели охватывают бренды, относящиеся к самым разным сегментам: от промышленности до сферы обслуживания, от товаров роскоши до потребительских товаров и собственных брендов дистрибьюторов, от высоких технологий до коммунальных услуг и товаров широкого потребления.

Слишком часто бренды исследуются через составляющие их части: имя бренда, его логотип, дизайн или упаковка, реклама или спонсорская деятельность, уровень имиджа и осведомленности о бренде или, в последнее время, с точки зрения финансовой оценки. Однако настоящее управление брендом начинается гораздо раньше — со стратегии и согласованного, интегрированного видения. Центральной концепцией считаются отличительные особенности бренда, а не его имидж. Отличительные особенности должны быть четко определены, ими необходимо управлять — это основа основ бренд-менеджмента. Все это требует новых способов мышления и методов исследования; и они представлены в этой книге.

# ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

## Почему брендинг является стратегическим

### ГЛАВА 1. Рассмотрим капитал бренда

Бренды становятся основными игроками в современном мире. Они пронизывают все сферы нашей жизни: экономическую, социальную, культурную, спорт и даже религию. И из-за такого проникновения повсюду они все чаще попадают под прицел критики (Klein, 1999). Так как бренды — главный символ наших экономических теорий и постмодернистских обществ, их можно и должно анализировать с различных точек зрения: макроэкономической, микроэкономической, социологической, психологической, антропологической, исторической, семиологической, философской и др. Поэтому наша первая книга о брендах стала сборником эссе, написанных известными специалистами по всем перечисленным выше дисциплинам (Karferer & Thoenig, 1989).

В этой книге основное внимание уделяется менеджменту: как наилучшим образом управлять брендами. Поскольку в наши дни повсеместно признается, что бренды — часть капитала компании (отсюда и следует концепция капитала бренда), это следует использовать. Бренды — нематериальные активы компании, дающие бизнесу дополнительные выгоды. Это и есть сфера интересов стратегического бренд-менеджмента: как создавать стоимость посредством бренд-менеджмента. Однако прежде чем начать, нам необходимо прояснить некоторые концепции, имеющие отношение к брендам.

#### Что такое бренд?

Любопытно, что одно из наибольших разногласий между экспертами связано именно с определением бренда. Каждый настаивает на собственном понятии

или нюансе значения. Проблема обостряется, когда дело доходит до вопроса: как следует измерять силу бренда? Какой ограниченный набор показателей • следует использовать, чтобы оценить то, что обычно называется *капиталом бренда*? Кроме того, существует главное противоречие между двумя подходами. Один подход — главным действующим лицом считается потребитель и основное внимание уделяется исключительно отношениям, возникающим между потребителями и брендом (от полного равнодушия до привязанности, приверженности и готовности покупать, покупать и еще раз покупать, в основе которых лежат убеждения в превосходстве и вызываемые эмоции). Другой подход — измерение в долларах, евро и иенах. Оба подхода имеют ярых приверженцев. Цель данного издания книги — объединить эти два подхода.

#### Определения потребительского подхода

Финансовый подход измеряет стоимость бренда, выделяя дополнительные поступления денежных средств, созданные брендом. Это результат большей готовности потребителей приобретать один бренд, чем конкурентные бренды, даже если они стоят дешевле. Так почему же покупатели готовы платить больше? Из-за убеждений и связей, которые были созданы в их сознании со временем посредством маркетинга бренда. Если говорить кратко, то потребительский капитал — преамбула финансового капитала. Бренды имеют финансовую стоимость, *поскольку* они создают активы в умах и сердцах потребителей, дистрибьюторов, тех, кто делает заказы и лидеров мнений. К таким активам относятся: осведомленность о бренде, убежденность в том, что он исключителен и превосходит по каким-либо ценным выгодам, эмоциональная связь с ним. Вот каково современное классическое определение бренда: «Бренд — это набор

ассоциаций, возникающих в сознании у потребителей, которые добавляют воспринимаемую ценность товару или услуге» (Keller, 1998). Эти ассоциации должны быть уникальными (исключительность), сильными (заметность) и позитивными (желанность).

В этом определении основное внимание уделяется приросту воспринимаемой ценности, добавляемой брендом. Как потребители меняют свою оценку автомобиля, когда узнают, что это Volkswagen, Peugeot или Toyota? Ясно, что такое определение оставляет за рамками сам товар: «"Бренд" — набор добавленных восприятий». В результате бренд-менеджмент рассматривается по большей части как коммуникационная задача. Однако это некорректно. Современный бренд-менеджмент начинается с товара и услуги — это первичный вектор воспринимаемой ценности, тогда как коммуникации структурируют, ориентируя на материальное восприятие и добавляя нематериальное восприятие.

Позже мы проанализируем отношения между брендом и товаром. А сейчас обратите внимание на второй элемент определения Келлера — *познавание* (осознаваемые ассоциации). Хотя и их недостаточно: у сильных брендов есть значительная эмоциональная составляющая.

### Бренды как условный актив

Финансисты и бухгалтеры признали стоимость брендов (глава 17). Как их точка зрения поможет нам определить, что такое бренды и их капитал?

1. Во-первых, бренды представляют собой нематериальные активы, отражающиеся в балансовых отчетах как один из видов нематериальных активов (к этой категории относятся патенты, базы данных и т. п.).

2. Во-вторых, бренды представляют собой условные активы. Это ключевой момент для дальнейшего рассмотрения. Актив представляет собой элемент, способный приносить прибыль в течение длительного периода времени. Почему бренды — условные активы? Потому что для того, чтобы приносить прибыль и создавать финансовую стоимость, они должны работать совместно с материальными активами, такими как производственные мощности. Нет брендов, существующих самостоятельно, без поддерживающих их товаров и услуг. Такой постулат оказывает значительные последствия на метод измерения финансовой стоимости (глава 17). Сейчас же он напоминает нам, что требуется некоторая умеренность. Хотя многие люди заявляют, что бренды это «наше все и вся», они не существуют без под-

держки (товара или услуги). Этот товар или услуга становится эффективным воплощением бренда, с помощью которого он становится материальным. По существу это основной ключ для оценки бренда, вне зависимости от того, вызывает он значительное или незначительное удовлетворение у потребителей. Бренд-менеджмент начинается с создания продукта, услуги и/или места, которые становятся воплощением бренда. Интересно, что официальный подход к понятию торговой марки или бренда также признает их условную природу. Он предполагает никогда не использовать имя бренда как существительное, но как прилагательное, привязанное к имени, например автомобиль Volvo, а не просто Volvo.

3. В-третьих, без прибыли нет и стоимости бренда. Бренд, не способный приносить прибыль, не имеет финансовой стоимости вне зависимости от того, как этот актив воспринимают потребители (осведомленность о бренде, имидж бренда, привязанность к бренду, предпочтение бренду). В результате эти активы в любом случае условные. Чтобы быть ценными, они должны быть привязаны к жизнеспособной экономической бизнес-модели. Если бизнес не способен извлечь прибыль из бренда, то сомнительно, что бренд будет иметь хоть какую-то стоимость. Он может иметь большой потенциал, так как вызывает сильные ассоциации в сознании потребителей, однако этот потенциал необходимо выразить в виде экономической выгоды, чтобы он стал реальностью.

### Юридическая точка зрения

Юридическое определение бренда, признанное специалистами из разных стран мира, таково: «Знак или набор знаков, определяющих происхождение товара или услуги и отличающие его от аналогичной продукции конкурентов». Исторически бренды, или клеймо\*, ставились для того, чтобы защитить производителей от воровства. Крупный рогатый скот клеймили, чтобы обозначить его владельца и вернуть животное, если оно будет украдено. «Бренды», или торговые марки\*\*, также использовали в Древней Греции, чтобы идентифицировать амфоры с вином или оливковым маслом и создать ценность в глазах покупателей, формируя репутацию производителя или торговца этого вина или масла.

\* От англ. *brand* — клеймо, тавро. — *Примеч. пер.*

\*\* Принятый на Западе юридический термин «торговая марка» эквивалентен российскому термину «товарный знак». — *Примеч. ред.*

Ключевой постулат официального определения заключается в том, что бренды имеют «день рождения» — а именно, дату регистрации. С этого момента они становятся собственностью, которую необходимо защищать от посягательств на их права и подделки (глава 9). Права на бренд прекращают существование, когда они не защищены в достаточной степени или регистрация не обновляется вовремя. Одна из причин потери прав — вырождение (потеря различных качеств). Это происходит, когда компания допускает, чтобы уникальное имя ее бренда стало общим обозначением.

Хотя юридическое определение весьма полезно для защиты продукции компаний от копирования, оно не может стать основой бренд-менеджмента. Вопреки определению, принятому у юристов, бренд не рождается, а создается. И на это требуется время, даже если мы говорим о запуске бренда. Фактически запуск бренда означает производство товара или предоставление услуги. В конечном итоге они могут стать брендом или могут перестать им быть. Что делает бренд узнаваемым? Когда мы узнаем о том, что название достигает статуса бренда. Для нас, по существу, бренд — *имя, влияющее на покупателей*, становясь критерием покупки.

### **Бренд — имя, влияющее на покупателей**

Это определение затрагивает самую суть бренда: имя, обладающее силой влиять на покупателей. Конечно же, это не касается только выбора названия. Ясно, что хорошее название помогает: имеется в виду, что оно должно легко произноситься на различных языках и вызывать желаемые ассоциации. Но что реально превращает название в бренд, так это *его заметность, отличие, интенсивность и доверие*, дополненные ассоциациями. Есть ли преимущества от того, что название заметное, уникальное и вызывает доверие?

Мы живем в мире, где внимание дорого стоит: потребителям предлагается такой широкий спектр возможностей при стольких не совсем ясных параметрах, что им очень трудно сравнивать, прежде чем сделать выбор. У потребителей нет времени, а если и есть, то они не всегда могут гарантированно выбрать правильный товар или услугу. Бренды должны излучать уверенность и доверие. Они должны экономить время и снижать риски. На самом деле если нет риска, то нет и бренда. Мы сделали этот вывод в предыдущей книге (Kapferer & Laurent, 1995). Ощущаемый риск может быть экономическим (свя-

занным с ценой), функциональным (связанным с выполнением товаром своего назначения), связанным с опытом, психологическим (связанным с нашей Я-концепцией) или социальным (связанным с нашим социальным имиджем). Вот почему необходимо время на то, чтобы сделать бренд заметным, это часть нашей осведомленности о бренде, и сформировать доверие (убеждение в уникальных выгодах бренда).

Бренд, обладающий силой влияния на покупателей, базируется на представлениях и отношениях. Представление означает *систему* ментальных ассоциаций. Мы делаем ударение на слове «система», ибо эти ассоциации взаимосвязаны. Они представляют собой сеть, поэтому действие одной ассоциации вызывает другие. Эти ассоциации (их также называют образом бренда) охватывают следующие аспекты.

- Что является территорией бренда (компетенция, типичные товары или услуги, особое ноу-хау)?
- Каков уровень его качества (низкий, средний, премиальный, роскошь)?
- В чем заключается это качество?
- Каковы наиболее различные особенности качества или выгоды (также их называют воспринимаемым позиционированием)?

Для каких типичных покупателей предназначен бренд? В чем заключаются индивидуальность и образность бренда? Кроме ментальных ассоциаций имя также обуславливается особой природой эмоциональных взаимоотношений, которые оно развивает. Можно сказать, что бренд — это установка (attitude) безразличия, растущая в сердца потребителей. Она развивается следующим образом: сначала это эмоциональный отклик, затем симпатия, ощущение принадлежности к возникающим чувствам или мнениям, предпочтение, привязанность, пропагандирование и даже фанатичное поклонение. В конечном счете именно патенты и права представляют собой главный актив: они обеспечивают конкурентное преимущество на определенный период времени.

Если говорить кратко, то *бренд существует, когда обретает силу влияния на рынок*. Такое обретение требует времени. Как правило, этот период короток, если это бренд в Интернете, бренд для индустрии моды или для тинейджеров, и гораздо длиннее, когда речь идет об автомобильном или корпоративном бренде. Сила бренда может быть потеряна, если им плохо управляли по сравнению с брендами конку-

рентов. Даже если бренд все еще известен, если сохранен его имидж и доля рынка, он может больше не оказывать влияние на рынок. Потребители и дистрибьюторы могут покупать эту торговую марку лишь из-за цены, а не потому, что они осознают ее исключительную выгоду.

Что придает обычному названию силу бренда, так это товар или услуга вместе с людьми в точках контакта с брендом, рынком, ценой, местами продажи, коммуникациями — всеми источниками совокупного опыта контактов с брендом. Именно поэтому о нем следует говорить, как о *живой системе, которую составляют три элемента*: товары или услуги, название и концепция (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система бренда

Говоря о бренде, мы зачастую имеем в виду лишь единственный аспект — название или логотип, как это делают юристы, специализирующиеся на вопросах интеллектуальной собственности. В бренд-менеджменте, однако, мы говорим о целой системе, соотнося концепцию со свойственной ценностью товаров или услуг, которая идентифицируется именем и набором запатентованных символов (например, логотипом). Эта система напоминает нам об условной природе такого актива, как бренд: он существует тогда и только тогда, когда существует товар или услуга. Дифференцирование — результат концепции бренда, уникального набора атрибутов (как материальных, так и нематериальных), который и составляет предложение ценности.

Чтобы завоевать долю рынка и лидирующую позицию, бренд должен отвечать следующим требованиям:

- \* быть воплощенным в товарах, услугах и местах продажи;
- а быть принятым людьми в точках контакта;
- быть активированным делами и поведением;

- коммуницировать;
- \* распространяться по каналам распределения.

Треугольник на рис. 1.1 помогает нам структурировать большинство вопросов бренд-менеджмента.

1. Какую концепцию следует выбрать, с каким соотношением материальных и нематериальных выгод? Это вопрос отличительных особенностей и позиционирования. Должна ли концепция бренда меняться со временем? Или в зависимости от страны (проблема глобализации)?

2. Как концепция бренда должна выражаться в товарах и услугах, а также в местах их продажи? Насколько бренд товара или услуги должен быть или выглядеть отличным от других? К каким продуктам эта концепция должна относиться? Это вопрос расширения или растяжения бренда.

3. Как следует идентифицировать товар или услугу? И где? Необходимо ли их идентифицировать только по названию или по фирменному знаку, как это делает Nike? Надо ли организаторам создавать набор различных фирменных знаков и имен для указания внутренних различий для одной линейки товаров или услуг?

4. Какое название или знак следует выбрать, чтобы выразить интернациональную концепцию?

5. Насколько часто символы бренда следует менять, обновлять или модернизировать?

6. Надо ли менять название бренда (глава 14)?

7. Если иметь в виду интернационализацию, то необходимо ли использовать единое название (одно и то же имя в различных странах мира), или логотип, или товар (стандартизованный или адаптированный к потребителям), или концепцию (имея целью все то же глобальное позиционирование в разных странах)? Или все три столпа системы бренда, или только две из них?

Поскольку бренд — название, обладающее силой влияния на рынок, эта сила растет с увеличением числа людей, знающих о нем, уверенных в нем и доверяющих ему. Бренд-менеджмент занимается именно увеличением силы бренда, стараясь сделать его концепцию более известной, покупаемой и разделяемой самыми разными людьми.

Таким образом, бренд — разделяемая, желаемая и эксклюзивная концепция, воплощенная в товарах, услугах, местах продажи и/или опыте. Чем большее число людей разделяют эту концепцию, тем сильнее бренд. Так как практически каждый человек знает марку BMW и ее идею, которую та символизирует, —

это касается даже тех, кто никогда не купит автомобиль этой фирмы, то бренд BMW обладает огромной силой.

Здесь важно слово «идея». Что мы продаем: товары, услуги или ценности? Например, Volvo ассоциируется с такой идеей: автомобили с максимально высоким уровнем безопасности. Absolut вызывает в памяти следующую идею — модная водка. Levi's все воспринимают как джинсы для бунтарей.

## Дифференциация между активами, силой и ценностью брендов

Сейчас как раз самое время заняться структуризацией и организацией множества терминов, имеющих отношение к брендам и их силе, а также измерением капитала брендов. Одни авторы ограничивают использование выражения «капитал брендов» только измерением влияния брендов на ментальные ассоциации потребителей (Keller, 1992). Другие считают важной линию поведения: например, это проявляется в ранних работах Аакера (Aaker, 1991), которые также затрагивают вопросы приверженности к бренду (brand loyalty). Позднее Аакер включил в 10 критериев измерения капитала бренда такие показатели, как доля рынка, дистрибуция и премиальная цена (Aaker, 1996). Официальный журнал *Marketing Science* дает следующее определение капитала бренда: «Это набор ассоциаций и поведения части потребителей бренда, участников каналов дистрибуции и головной корпорации, которые вызывает бренд, что позволяет получать большие объемы продаж или большую прибыль, чем это было бы возможно без использования имени бренда» (Leuthesser, 1988).

Это определение очень интересно, однако было слишком быстро забыто. Оно напоминает нам, что участники каналов дистрибуции весьма важны для

капитала бренда. Кроме того, оно точно определяет границы ассоциациями бренда и потребительским поведением. Означает ли это, что если в результате создания бренда объемы продаж и прибыль не увеличатся, то бренд не имеет никакой стоимости? Все не так просто, поскольку слово «прибыль» означает исключительно валовую прибыль, принимая во внимание, что показатель финансовой стоимости бренда — доходы до уплаты процентов и налогов (Earning Before Interest and Tax — EBIT).

Чтобы рассеять существующую путаницу в отношении капитала бренда (Feldwick, 1996), возникшую из-за избыточного количества определений, концепций, средств измерения и комментариев экспертов, важно выяснить, как связаны подходы, основанные на взаимодействии с потребителями, и финансовые подходы, а также использовать понятные термины с четкими границами. Исследования потребителей не существуют в отдельном мире: бренд — инструмент для бизнеса. Он существует лишь тогда, когда создает выгодный бизнес. А из этого следует, что бренд, который не дает возможности построить выгодный бизнес, не имеет ни малейшей ценности. Короче говоря, настало время связать бренд с экономическими формулами. Бренд представляет собой сильную идею, поддерживаемую экономическими расчетами прибыли. Если нет финансового результата, то можно ли говорить о капитале бренда? Чтобы прояснить вопрос, необходимо различать три уровня анализа (табл. 1.1).

1. *Активы бренда.* К ним относятся источники влияния бренда (осведомленность/заметность, имидж, тип отношений с потребителями) и патенты.

2. *Сила бренда* в конкретный момент времени как результат этих активов внутри определенного рынка и определенной конкурентной среды. Это и есть «доходы от капитала бренда», если выражение

**Таблица 1.1.** От осведомленности о бренде к финансовой стоимости бренда

Активы бренда-»	Сила бренда-»	Стоимость бренда
Осведомленность о бренде. Репутация бренда (атрибуты, выгоды, компетенция, ноу-хау и др.). Индивидуальность бренда. Глубокие ценности бренда. Образность бренда. Предпочтения брендов или верность бренду. Модели и права	Доля рынка. Лидерство на рынке. Глубина внедрения на рынок. Доля потребителей. Темпы роста. Степень лояльности. Премиальная надбавка к цене	Чистый дисконтированный поток денежных средств, который создает бренд, после уплаты стоимости капитальных инвестиций на производственную деятельность и затрат на маркетинг

«капитал бренда» ограниченно используется лишь для активов бренда. Сила бренда охватывает также показатели конкурентного поведения: долю рынка, лидерство на рынке, степень лояльности и премиальную надбавку к цене (если последний показатель соответствует стратегии премиальной цены).

3. *Стоимость бренда* — его способность приносить прибыль. Бренд не имеет ценности, если он не способен приносить прибыль. Чтобы заявлять, что незначительная прибыль не проблема бренда, но проблема бизнеса, необходимо отделить бренд от самого предприятия, как некий интеллектуальный аспект. Несомненно бренды можно анализировать с точки зрения социологии, психологии, семиотики, антропологии, философии и других дисциплин, однако исторически бренды были созданы для целей бизнеса, и управление ими велось с позиции обеспечения прибыли.

Только после уточнения того, что мы понимаем под активами, силой и стоимостью брендов, удастся избежать путаницы в отношении капитала бренда (аналогичную позицию занимает и Feldwick, 1996). Стоимость бренда заключается в способности бренда приносить прибыль.

В таблице 1.1 стрелки указывают не направление, а логическую последовательность. Активы любого бренда могут обеспечить его различную силу спустя некоторое время: это результат воздействия конкурентов или дистрибуции. Те же самые активы могут также не иметь никакой стоимости согласно нашему определению, если бизнес окажется неудачным и не будет приносить прибыли, несмотря на то, что удалось завоевать определенную долю рынка и премиальную цену. К примеру, если затраты на маркетинговые мероприятия с целью удержания доли рынка и премиальной цены оказываются слишком высокими и никакой прибыли после всех этих затрат не остается, значит бренд не имеет стоимости. Так, бренд Virgin имеет малую стоимость в категории прохладительных напитков Cola: несмотря на активы самого бренда, компании Virgin не удалось наладить успешные и долговременные продажи Virgin Cola в различных странах мира, хотя такие попытки предпринимались (глава 11).

В таблице 1.1 кроме этих трех концепций активов, силы и стоимости также показаны основные временные аспекты. Активы бренда определяются по ментальным ассоциациям и воздействиям. Они возникают через некоторое время, посредством прямых или опосредованных, материальных или

символических взаимодействий с брендом. Сила бренда — это показатель его текущего состояния: по большей части поведенческого (доля рынка, лидерство, приверженность, премиальная цена). Их величина не всегда зависит от активов бренда. Некоторые бренды завоевывают основную долю рынка, не имея заметной осведомленности о бренде: их предпочитают исключительно из-за их цены. Известны также бренды, чьи активы превосходят силу, то есть их имидж оказывается гораздо сильнее, чем их позиция на рынке (как, например, в случае с шинами Michelin). Та же самая картина наблюдается для многих розничных торговцев, обладателей брендов собственной розничной сети.

Стоимость бренда есть не что иное, как проекция в будущее. Цели финансовой оценки бренда заключаются в измерении его стоимости, то есть того, что должно обеспечивать прибыль в будущем. Чтобы иметь стоимость, бренд должен создавать добавочную стоимость (Economic Value Added — EVA), и часть ее должна быть отнесена к самому бренду, а не к другим нематериальным активам (таким, как патенты, ноу-хау или базы данных). А это во многом зависит от того, насколько бизнес-модель способна выдержать проверку будущим. К примеру, Nokia потеряла позиции на фондовой бирже в апреле 2004 года. Рынок вынес вердикт, что будущее бренда номер один в области мобильных телефонов весьма туманно. Жители почти всех развитых стран имеют мобильные телефоны. Так как же компании удавалось получать прибыль на таком насыщенном рынке? Если бы она попыталась продавать свою продукцию в развивающихся странах, то обнаружила бы, что первый критерий потребителей — цена, а значит, необходимо менять местоположение производства (то есть переносить его в такие страны, как Китай или Сингапур). До сегодняшнего момента рост Nokia осуществлялся за счет производственных мощностей в Финляндии. Положение бренда Nokia сегодня может быть высоким, но что можно сказать относительно его стоимости?

Сейчас пришло время обсудить контроль капитала бренда с позиций целей управления. Что менеджюру необходимо регулярно измерять? Конечно же, данные исследований потребительских панелей помогут получить информацию о силе конкретного бренда в ряду конкурентов. Однако чтобы сделать вывод, почему эта сила возрастает или уменьшается и каким образом ее упрочить, необходимо перейти на уровень выше, то есть к активам бренда. Изучение

использования и потребительских установок позволяет выявить ассоциации, которые этот бренд вызывает у рынка и конкурентов, однако в целях большей эффективности следует применять упрощенные методы изучения, позволяющие быстро диагностировать изменения и незамедлительно реагировать на них. Исследовательские компании предлагают множество способов и методов изучения. Сейчас мы рассмотрим приемы, основанные на синтезе этих методов.

## Мониторинг капитала бренда

Что такое бренд? Имя, влияющее на покупателей. Каков источник этого влияния? Набор ментальных ассоциаций и отношений, создаваемых с течением времени среди потребителей или дистрибьюторов. Мониторинг бренда должен иметь целью измерение этих источников его силы. Роль менеджеров заключается в построении бренда и бизнеса. Это относится как к бренд-менеджерам, так и к менеджерам на местах или региональным, отвечающим за развитие конкурентоспособных активов помимо развития бизнеса вообще. Вот почему передовые компании в наше время связывают уровень заработной платы сотрудников не только с объемами продаж и прибыли, но и с капиталом бренда. Однако такая система оплаты предполагает систему мониторинга капитала бренда, позволяющую оценивать его ежегодный прирост. Эта система должна быть эффективной, надежной и не слишком сложной или дорогой. Каких минимальных измерений достаточно для оценки капитала бренда?

Интересные результаты показал опрос, проведенный агентством DDB: директора по маркетингу различных компаний ответили, какие характеристики имеет сильный бренд как значительный актив компании. Ответы в порядке важности располагались следующим образом:

- \* осведомленность о бренде (65 %);
- » сила позиционирования бренда, его концепция, индивидуальность, точный и различимый имидж (39 %);
- \* степень узнавания потребителями символов бренда (логотип, коды, упаковка) (36 %);
- я влияние бренда на потребителей, уважение к бренду, ощущаемый статус бренда и приверженность потребителей (24 %).

Для измерения стоимости (капитала) бренда проводится множество опросов различных типов. Они

обычно обеспечивают информацией национальные или международные хит-парады, рассматривающие лишь один показатель — осведомленность (методика такова: предлагается назвать первую пришедшую в голову торговую марку, о которой известно при помощи и без помощи подсказок — это зависит от исследовательской компании), предпочтение бренда, представление о качестве, престиж, какие бренды покупают в первую или во вторую очередь, если их любимая марка недоступна и т. п.

Некоторые компании иногда комбинируют два компонента: например, Landor\* публикует показатель силы бренда, то есть комбинацию наведенной осведомленности о бренде и уважения к нему, представляющую собой эмоциональный компонент отношений потребителей с брендом.

Рекламное агентство Young & Rubicam провело исследование под названием «Контроль активов бренда» (Brand Asset Monitor), позволившее определить позицию бренда по двум осям: первая познавательная ось — комбинация заметности и степени воспринимаемого отличия бренда от конкурентов, а эмоциональная ось — комбинация степени дружеского отношения и уважения (глава 9). Маркетинговая компания France Sofres в исследовании «Система мегабрендов» (Megabrand System) использовала для сравнения брендов шесть параметров: осведомленность о бренде, заявленное использование, заявленное предпочтение, воспринимаемое качество, марка для глобального восприятия, а также параметр, измеряющий силу имиджа бренда.

Некоторые компании, считающие, что сравнение брендов на всех рынках не имеет смысла, предпочитают единственный подход и показатель, к примеру, приемлемая разница по цене для каждого бренда. Они используют или глобальный подход (какая разница в цене для компьютеров IBM PC и Toshiba PC, или как отличается цена компьютеров Tandy PC), или неторговый метод, позволяющий выделить чистую добавленную стоимость от названия бренда. Такое обилие методов сбивает с толку директоров по маркетингу.

Чуть большее единодушие демонстрируют исследователи из числа ученых. Саттлер (Sattler) в 1994 году проанализировал 49 методов изучения капитала бренда в США и Европе и составил список

\* Компания Landor Associates — одно из пяти западных крупнейших агентств, занимающихся разработкой новых брендов. — *Примеч. пер.*

из 26 различных способов измерения. Эти методы варьировались по нескольким параметрам, перечисленным далее.

1. Является ли параметр денежным или нет? Большая часть параметров относится к неденегным (осведомленность о бренде, установка, предпочтения и др.).

2. Учитывает ли измерение фактор времени, то есть перспективу бренда или рынка?

3. Принимает ли во внимание показатель бренда конкуренцию, то есть воспринимаемую ценность в отношении других товаров на рынке? Большинство — нет.

4. Используется ли при измерении маркетинговый набор (marketing mix) бренда? Когда вы измеряете стоимость бренда, вы учитываете только стоимость названия? Большинство показателей не учитывают маркетинговый набор (прошлые расходы на рекламу, уровень дистрибуции и др.).

5. При оценке стоимости бренда учитываете ли вы прибыль, которую могут получить покупатели или пользователи благодаря синергии, иногда возможной с их собственным портфелем брендов (синергия дистрибуции, производства, логистики и др.). Большинство методов оценки этого не учитывает, даже несмотря на то, что этот фактор ключевой. Компания Seagram купила бренд Martell за 5 млрд французских франков (это около 1 млрд евро), чтобы, помимо всех прочих вещей, получить доступ к его каналам дистрибуции в Азии, что позволило бы компании расширить в этом регионе продажи других принадлежащих ей брендов, таких, как Chivas.

Подразумевает ли измерение капитала бренда возможность его расширения по сравнению с первоначальным рынком бренда? В основном — нет.

Наконец, принимает ли во внимание показатель капитала бренда возможность географического расширения или глобализации? И снова, в большинстве случаев, ответ — нет.

Мы рекомендуем четыре показателя активов бренда (капитала).

\* *Наведенная осведомленность о бренде.* Измеряет, имеет ли бренд минимальный резонанс.

а *Спонтанная осведомленность о бренде.* Измеряет степень того, насколько бренд заметен, долю в сознании потребителей.

\* *Побуждающий набор,* его также называют *набором рассмотрения.* Входит ли бренд в окончательный список, состоящий из двух-трех торговых марок,

из которых выбирает потребитель, совершая покупку.

» *Используется ли бренд в настоящее время?*

Некоторые компании добавляют и другие пункты в качестве предпочтительных для измерения капитала бренда. Эмпирические исследования показали, что одни пункты в значительной степени коррелируются со спонтанной осведомленностью о бренде, позже они становятся чем-то большим, чем просто когнитивным показателем, а также затрагивают близость к личности потребителя. Другие компании добавляют пункт о марке, потребляемой чаще всего. Конечно же, он наиболее часто используется для потребительских товаров повседневного спроса (Fast Moving Consumer Goods — FMCG) и не годится для товаров длительного пользования. Кроме того, эмпирические исследования показали: этот пункт также коррелируется с побуждающим набором. Не следует забывать, что мониторинговые исследования бренда совершаются по памяти потребителей. А память устроена таким образом, что и сама способна делать выводы. Действительно ли люди помнят, какой бренд они покупали последним? Они делают выводы, исходя из собственных предпочтений, которые им подсказывают, что это должен быть бренд X или Y.

Данные табл. 1.2 о капитале бренда можно рассматривать двумя различными способами.

**Таблица 1.2.** Результаты мониторингового исследования бренда

Активы бренда	Бренд X, %	
	Япония	Мексика
Наведенная осведомленность	99	97
Спонтанная осведомленность	48	85
Побуждающий набор	24	74
Использование	5	40

Первый — построчное сравнение данных для этих двух стран: хотя наведенная осведомленность для них почти одинакова, положение рассматриваемого бренда в них различается. Второй способ — вертикальное сравнение, рассматривающее коэффициенты преобразования. Мы видим, что побуждающий набор составляет 50 % от значения осведомленности о бренде, тогда как для Мексики это соотношение составляет 87 %.

Хотя, как правило, величины показателей снижаются в направлении сверху вниз по таблице, это не всегда верно. К примеру, в Европе Pepsi-Cola не

относится к сильным брендам: эта торговая марка занимает долю рынка благодаря «проталкивающему» (push) маркетингу и торговым предложениям. В результате дела Pepsi-Cola идут в гору, однако желательность этого продукта не растет. Мониторинговые исследования бренда свидетельствуют, что величина показателя пробных покупок значительно превышает значение такого параметра, как рассматриваемый набор. На противоположном конце спектра располагаются бренды, капитал которых заметно выше, чем их потребление. Так, в Европе бренд Michelin занимает верхние позиции в рейтингах шин, так же как и предлагаемый компанией образ. Однако он не превратится в долю рынка сам по себе, если люди любят бренд, но полагают, что ежедневное назначение их автомобиля не требует покупки и использования шин такого качества по такой цене.

Мониторинговые исследования — это не просто инструмент контроля, но инструмент для диагностики и действия. Коэффициенты преобразования показывают нам, в каком направлении следует двигаться.

## Добрая воля\*: соединение финансов и маркетинга

Восьмидесятые годы прошлого столетия стали ярким доказательством переворота в понимании, как действуют бренды — сродни тому, что произвел Коперник в естествознании. Прежде при слияниях, поглощениях действовал коэффициент семь или восемь, то есть стоимость компании определялась, как ее семи- или восьмикратный доход. После 1980-х годов эта стоимость значительно возросла, чтобы достичь своего пика. Например, Groupe Danone заплатила 2,5 млрд долларов США за покупку Nabisco Europe, при этом соотношение цена / доход компании было равно 27. Nestle приобрела Rowntree Macintosh по цене в три раза дороже стоимости этой компании на фондовой бирже и в 26 раз превышающей ее доход. В сделках подобного рода стал совершенно обычным коэффициент 20-25. Даже сегодня, когда из-за некоторого спада финансовые оценки стали более осторожными, наличие сильного бренда еще

увеличивает реальную добавленную стоимость компаний. Так что же произошло за десятилетие 1980-х? Какое объяснение можно дать внезапному изменению методов финансового анализа? Значительную роль определенно сыграла перспектива создания единого Европейского рынка, о чем говорит тот факт, что крупные компании занялись поиском брендов, которые могли бы стать общеевропейскими или даже глобальными. Именно этим объясняется, почему компания Nestle купила Buitoni, Lever приобрела Boursin, L'Oreal — Lanvin, Seagram — Martell и т. д. Увеличение продажной стоимости в несколько раз также частично объясняется предложениями конкурирующих компаний, которые также хотели приобрести несколько брендов-лидеров, представленных в их секторе рынка и предлагаемых к продаже. Помимо европейского фактора, можно отметить и изменения в отношении к брендам ведущих игроков на рынке. До 1980 года компании приобретали производителей шоколада или макарон, а после 1980 года они покупали KitKat или Buitoni. Это различие чрезвычайно важно: в первом случае фирмы хотели купить производственные мощности, а во втором — они покупали место в сознании потребителей.

Изменилось представление с того, когда ценными считались только материальные активы, к тому, когда компании стали считать их наиболее важным активом бренда, то есть нечто неосязаемое и нематериальное (табл. 1.3). Эти нематериальные активы составляли 61 % стоимости Kellogg, 57 % — Sara Lee и 52 % — General Mills. Именно этим объясняется тот парадокс, что хотя компания и несла убытки, ее покупали по очень высокой цене из-за ее хорошо известного бренда. До 1980-х годов если бы стоимость бренда включили в прибыль компании, она была бы продана за пени. Новые времена принесли новые методики расчетов: стоимость бренда определялась независимо от чистой стоимости компании и, следовательно, иногда могла быть скрыта за незначительными финансовыми достижениями этой компании. Чистый доход любой фирмы есть не что иное, как результат всех финансовых вложений, будь они негативные или позитивные, а значит, включает и эффект от бренда. Причиной неудач Apple в 1996 году стал не слабый бренд, а плохая стратегия. Следовательно, все не так просто: мол, бренд не добавлял ценности, потому что компания несла убытки. Как заявил менеджер американско-швейцарской группы компаний Ebel-Jellinek при покупке бренда Look,

\* Термин «goodwill» обозначает как добрую волю, доброжелательность и благосклонное отношение, так и использование прежнего бренда после перепродажи компании. — *Примеч. ред.*

компания сдает позиции, но бренд не потерял своего потенциала. Финансовый баланс компании отражает плохие менеджерские решения, принятые ранее, тогда как бренд представляет собой потенциальный источник будущей прибыли. Он сможет превратиться в реальную прибыль, только если будет отвечать условиям жизнеспособного экономического уравнения.

**Таблица 1.3.** Оценка финансовой стоимости брендов

Место	Бренд	Стоимость, млрд долл.
1	Coca-Cola	69
2	Microsoft	64
3	IBM	51
4	GE	41
5	Intel	31
6	Nokia	30
7	Disney	29
8	McDonald's	26
9	Marlboro	24
10	Mercedes	21
11	Ford	20
12	Toyota	20
13	Citybank	18
14	Hewlett-Packard	17
15	American Express	16
16	Cisco	16
17	AT&T	16
18	Honda	15
19	Gillette	15

*Источник:* Business Week/JP Morgan/Interbrand (2003).

Важно понимать, что в бухгалтерии и финансах использование прежнего бренда после перепродажи компании фактически есть не что иное, как разница между уплаченной за компанию суммой и балансовой стоимостью компании. Это различие возникает за счет доброжелательного отношения со стороны потребителей, дистрибьюторов и вообще всех действующих лиц каналов распределения, то есть за счет благосклонного отношения и расположения. Следовательно, существует тесная связь между финансовым и маркетинговым анализом брендов. На языке бухгалтеров добрая воля (goodwill) означает

стоимость в денежном выражении благосклонного отношения подобного рода, которое создается с течением времени вокруг бренда посредством инвестирования в коммуникации и постоянного внимания к удовлетворению от производимой продукции, что помогает названию создавать репутацию.

Так о каком точном экономическом эффекте от доброй воли потребителей и дистрибьюторов можно говорить?

1. Благосклонное отношение дистрибьюторов к выбору конкретного бренда из-за его высокой оборачиваемости, даже если они будут требовать скидок, гонораров и других послаблений, которые становятся все более обычными. В действительности розничный продавец может потерять своих покупателей, если он не позаботится о наличии хорошо известного бренда, который есть где угодно, ведь, не обнаружив искомого, потребители отправятся за ним в другой магазин. Такая доброжелательность гарантирует присутствие бренда в каждой торговой точке, а это ключ к продаже как товаров длительного использования, так и потребительских товаров.

2. Поддержка на рынке оптовиков и посредников, работающих с неходовыми потребительскими или промышленными товарами. Это особенно важно, когда речь идет об эксклюзивных брендах, с которыми эти продавцы могут ассоциировать себя в глазах потребителей.

3. Желание потребителей или конечных пользователей купить товар. Это и есть их благосклонное отношение и в некоторых случаях — привязанность или даже приверженность к конкретному бренду, что и составляет основу будущих продаж. Приверженность к бренду может упасть до минимума из-за увеличения разницы в цене между товарами этой торговой марки и марок конкурентов, однако привязанность к нему не исчезает так быстро, она противостоит времени.

Бренд — та фокусная точка, в которой со временем сходятся все позитивные и негативные впечатления покупателей, которые контактировали с марочным товаром, с каналами дистрибуции, с персоналом и коммуникациями. Верх всего — концентрация всех маркетинговых усилий исключительно на имени, когда оно приобретает ауру эксклюзивности. Бренд продолжает существовать, по крайней мере кратковременно, в виде символа качества, даже если срок действия патента на торговую марку уже истек. Жизнь патента удлиняется

благодаря бренду, что объясняет его важность в фармакологии или химической промышленности (глава 7).

Бренд выполняет сберегательную функцию в сознании потребителей, он надолго сохраняет у них память о деятельности компании, будь то дистрибьюторы или собственники бренда. Именно поэтому бренд рассматривается как актив с бухгалтерской точки зрения: его экономическое влияние распространяется гораздо дальше, чем просто на область потребления товара.

Чтобы разобраться с тем, как сильный бренд (тот, у которого есть необходимая дистрибуция, осведомленность и имидж) становится генератором роста и прибыльности компании, прежде всего следует понять, какие функции он выполняет при взаимодействии с потребителями, и каковы источники его весьма ценной доброжелательности. Если эти функции ценны, то потребитель ищет эти бренды и привязывается к ним, становится их горячим приверженцем и, в соответствии с этой оценкой, зачастую готов платить больше за товар данной марки. С другой стороны, если эти функции реализуются не полнее, чем у конкурирующих брендов, или они не оценены общественностью, привлекательность брендового товара падает, и ее премиальная цена становится неприемлемой. А значит, рынок станет заполняться брендами розничной сети или товарами со скидкой.

## Как бренды создают ценность для потребителей

Хотя в этой книге речь пойдет в основном о брендах и их оптимизации, необходимо прояснить, что бренды не обязательно должны существовать на всех рынках. Даже если он существует в юридическом смысле, не всегда играет роль в процессе принятия решения о покупке потребителями. Более важными могут оказаться другие факторы. Так, исследование «чувствительности к бренду» (*brand sensitivity*) (Karferer & Laurent, 1988) показало, что при выборе в некоторых товарных категориях покупатели не обращают внимания на бренд. Кого они интересуют при покупке промокательной бумаги, ластика, фломастеров, маркеров или офисной бумаги? Это не интересно ни частным лицам, ни компаниям. Нет сильных брендов и в секторах рынка, занимающихся сахаром и чулочно-носочными изделиями. В Германии нет общенационального бренда

муки. Даже пивные бренды по большей части — региональные.

Бренды снижают воспринимаемый риск и существуют, пока этот риск воспринимается. Когда риск, ощущаемый покупателями, исчезает, от бренда больше нет выгоды. Это только имя на товаре, и оно перестает быть основным фактором при выборе, гидом или источником дополнительной ценности. Ощущаемый риск возрастает, если цена единицы продукции выше или если последствия неверного выбора могут быть серьезнее. Следовательно, покупка товаров длительного пользования представляет собой долговременное обязательство. Помимо всего прочего, так как люди — животные общественные, то и судим мы о себе подобных по тому, какой выбор они делают, и это объясняет, почему значительная часть нашего социального «Я» строится вокруг логотипов и брендов, которые мы носим. Это в первую очередь касается пищи, где существует определенный риск проглотить что-нибудь не то. Функция брендов в том и заключается, чтобы ослабить это беспокойство, которое объясняет важность брендов, например, на рынке крепкого алкоголя.

Важность ощущаемого риска как источника законности бренда особо возрастает для товарных категорий, где царят бренды дистрибьюторов (возможно, завтра они будут продавать товары со скидкой): это консервированные овощи, молоко, апельсиновый сок, замороженная пицца, вода в бутылках, бумажные полотенца, туалетная бумага и бензин. В то же время бренды производителей все еще доминируют в таких видах продукции, как кофе, чай, каши, зубная паста, дезодоранты, соусы, чистящие и освежающие пасты, питание для малышей, продукция для красоты и здоровья и др. По отношению к этим видам товаров потребители имеют высокую степень вовлечения и не хотят рисковать ни в малейшей степени — ни физически, ни психологически.

Ничего никогда не бывает постоянным, и степень ощущаемого риска меняется со временем. Поскольку технологии становятся обычным явлением, в отдельных секторах рынка все товары подчиняются стандартам качества. Следовательно ситуация меняется: если раньше одни товары браковались, а другие — проходили проверку, то теперь товары всех конкурирующих компаний прекрасны, просто одни более хороши, чем другие. Степень ощущаемого риска меняется в зависимости от ситуации.

Например, риск покупки водки или рома в баре гораздо меньше, чем их покупка на складах. Наконец, не все люди одинаково вовлечены в процесс потребления. Более им увлечены те, кого беспокоит даже небольшое различие между товарами, или те, кто хочет оптимизировать свой выбор: они будут часами обсуждать достоинства различных компьютеров или всевозможных марок кофе. Те, кто вовлечен в потребление меньше, удовлетворяются приобретением основных, не слишком дорогих продуктов, таких, как джин или виски неизвестной марки, но оптимальных в соотношении «качество/цена» и продающихся в местном магазинчике. Проблема для большинства покупателей, не желающих рисковать и страшящихся сделать ошибку, в том, что качество многих товаров нельзя определить «на глаз»: это возможно, только после того, как мы их купим и начнем использовать по назначению. Однако многие покупатели с большой неохотой делают этот шаг. Следовательно совершенно необходимо, чтобы некие внешние знаки подтверждали неосязаемое качество этих товаров. Бренды с хорошей репутацией представляют собой наиболее эффективные внешние сигналы. Примерами других подобных внешних индикаторов могут служить цена, знаки качества, розничная торговая точка, продающая продукт и гарантирующая его качество, стиль и дизайн упаковки.

### Как осведомленность о бренде связана с его ценностью

Современные маркетинговые исследования показывают, что осведомленность о бренде (*brand awareness*) не просто показатель знания. Фактически она коррелирует со многими ценными показателями образа бренда, несет заверяющее послание: хотя осведомленность о бренде измеряется индивидуально, фактически она представляет собой коллективный феномен. Если бренд известен, каждый знает об этом, что приводит к самопроизвольным выводам и умозаключениям. Как видно из табл. 1.4, осведомленность главным образом коррелирует с такими аспектами, как высокое качество, доверие, надежность, близость к людям, хорошее соотношение «качество/цена», доступность и традиционный стиль.

И практически корреляция отсутствует с такими аспектами, как инновационность, высший класс, стиль, привлекательность, если аспекты, подобные этим, — основные элементы отличий бренда, эти достоинства нужно зарабатывать самостоятельно.

**Таблица 1.4.** Как осведомленность о бренде создает ценность и имидж. (Опрошено 9739 человек, в опрос попало 507 брендов.)

<b>Корреляция между информированностью и имиджем</b>	
Хорошее соотношение «качество/цена»	0,52
Доверительное отношение	0,46
Надежность	0,44
Качество	0,43
Приверженность традициям	0,43
Самое лучшее	0,40
Всемирная известность	0,37
Ориентированность на клиента	0,37
Дружелюбность	0,35
Доступность	0,32
Различимость	0,31
Лидерство	0,29
Популярность	0,29
Забавность	0,29
Оригинальность	0,27
Энергичность	0,25
Дружественность	0,25
Эффективность	0,22 <
Привлекательность	0,08
Новаторство	0,02

Источник: Schuiling & Kapferer (2004).

### «Прозрачные» и «непрозрачные» товары

Сейчас самое время напомнить себе о классификации, созданной Нельсоном (Nelson, 1970) и Дарби с Кани (Darby and Kani, 1973). Эти авторы провели различие между тремя типами характеристик товара:

- m* качества, заметные при контакте с товаром до его покупки;
- \* качества, замечаемые при уникальном опыте, а значит, после покупки;
- « качества, которые можно принимать только на веру, их нельзя проверить даже после использования.

Качества первого типа можно увидеть, когда вы раздумываете, не купить ли вам пару мужских носков. Ваш выбор основан на видимых характеристиках:

модели, стиле, материале, тактильном восприятии, эластичности и цене. Едва ли на этом рынке необходим бренд. Фактически в этом секторе рынка лишь небольшой доле целевых потребителей необходимо подтверждение долговечности товаров (трудно сказать, пока не купишь) или желание быть модным. Так, например, носки Burlington считаются эталоном шика. Бренды производителей действительно существуют, но их преимущество по сравнению с брендами дистрибьюторов (Marks & Spencer или C&A) незначительно, особенно если у последних хорошо работает отдел модной одежды, и они предлагают разнообразные товары по доступным ценам.

Хороший пример товаров с характеристиками второго типа — рынок автомобилей. Конечно же, производительность автомобиля, его использование и стиль можно оценить и до покупки, так же как и необходимость некоторых его возможностей, интерьер салона. Однако во время тест-драйва вам вряд ли удастся полностью определить, как машина «держит дорогу», удовольствие от вождения, надежность и качество. Ответ на эти вопросы дает имидж бренда, то есть коллективное представление, сформировавшееся с течением времени по мере накопления опыта водителями, в результате тесных отношений, информации из уст в уста и рекламы.

И, наконец, если рассматривать сектор рынка дорогих автомобилей, то ощущение, что вы стали его участником, чувство удовлетворенности и ощущение успеха оттого, что вы приобрели именно BMW, как правило, исключительный результат веры. Оно не может возникнуть в результате опыта вождения после продажи: это коллективное убеждение, которое в той или иной степени разделяют как покупатели, так и те, кто не собирается приобретать автомобиль такой марки. Точно такая же логика действует и в других случаях: курение сигарет Marlboro поддерживает в своих потребителях чувство подлинности и мужественности.

Роль брендов становится яснее, если классифицировать их наиболее востребованные качества. Бренд — знак (а следовательно, внешний знак), функция которого в том, чтобы раскрыть скрытые качества товара, недоступные при обычном контакте (зрение, осязание, слух, обоняние), а также, возможно, те, которые станут доступны при использовании, однако потребители не хотят рисковать при опробовании товара. И, наконец, бренд, если он хорошо известен, добавляет ауру очарования, возникающую при его потреблении, например, настоящей

Америки и молодых бунтарей в Levi's, настоящих мужчин с Marlboro, английского стиля Dunhill или калифорнийского мифа об Apple.

Информационная роль бренда меняется согласно товару или услуге, в зависимости от ситуации потребления и от отдельной личности. Следовательно бренд не всегда полезен. С другой стороны, бренд становится необходимым, когда потребитель теряет традиционные ориентиры. Вот почему увеличивается потребность в вине, выпускаемом под брендами. Потребителям подсовывали слишком много продукции маленьких винокурен, которые редко напоминали одна другую, в ограниченном объеме производили товар нестабильного качества и иногда грешили неприятными сюрпризами. Это и открыло дорогу таким брендам, как Jacob's Creek и Gallo.

Бренд становится не только источником информации (показывая присущие ему ценности), но реализует некоторые другие функции, объясняющие привлекательность брендов и доход в денежном выражении (более высокую цену), когда они ценятся покупателями. Так каковы эти функции? Как бренд создает ценность в глазах потребителей? Восемь функций брендов перечислены в табл. 1.5. Первые две — механические и касаются сущности бренда: действовать в качестве признанного символа, чтобы облегчить выбор и выиграть время. Следующие три функции снижают воспринимаемый риск. Последние три связаны с доставлением удовольствия. Этика показывает, что покупатели ожидают, причем все в большей степени, ответственного поведения их брендов. Многие шведские потребители все еще отказываются от товаров Nestle из-за продажи этой компанией молока для детей бедным и необразованным матерям в Африке.

Эти функции — не законы, не обязательства, они не выполняются автоматически, они должны отстаиваться всякий раз. Только немногие бренды успешны на разных рынках благодаря тому, что они инвестируют в качество, научные исследования, производительность, коммуникации и исследования, позволяющие лучше понимать предсказываемые изменения в потребностях. Априори ничто не ограничивает эти функции в отношении брендов производителей. Более того, некоторые бренды производителей не выполняют их. В Великобритании Marks & Spencer (под маркой St Michael) считается важным брендом и выполняет эти функции так же, как это делают Migros в Швейцарии, Gap, Zara, IKEA и др.

**Таблица 1.5.** Функции бренда для потребителей

Функция	Выгода для потребителей
Идентификация	Быть ясно видимым, придать смысл предложению, быстро идентифицировать искомый товар
Практичность	Сохранять время и силы посредством идентичных повторных покупок и приверженности
Гарантии	Быть уверенным, что вы приобретаете то же самое качество вне зависимости от того, где и когда вы купили товар или услугу
Оптимизация	Быть уверенным, что вы покупаете лучший товар в его категории, лучшего исполнителя для конкретной цели
Ярлык	Получить подтверждение вашего представления о собственном имидже или о том, каким вы хотите выглядеть в глазах других
Непрерывность	Удовлетворение, созданное взаимоотношениями родства и близких связей с брендом, который вы приобрели в течение ряда лет
Гедонизм	Очарование, связанное с привлекательностью бренда, с логотипом, с коммуникациями и с фактическим вознаграждением
Этичность	Удовлетворение, связанное с ответственным поведением бренда в его взаимоотношениях с обществом (экология, наемная рабочая сила, гражданство, реклама, не шокирующая потребителей)

Полезность этих функций зависит от категории товаров. Они не так важны для ориентиров или снижения риска, когда товар прозрачен (то есть его внутренние качества доступны при контакте). Премиальная наценка наименьшая и опробование товара недорого, когда вовлеченность небольшая и покупка рассматривается как неприятная, рутинная работа (например, испытание новых, более дешевых бумажных полотенец или алюминиевой фольги). Отдельные виды магазинов нацелены в основном на реализацию таких функций, например магазины скидок, торгующие 650 видами товаров, не имеющих брендов, товаров ежедневного пользования по самым низким ценам, и предлагающим за эту цену прекрасное качество (благодаря работе по снижению всех затрат, которые не добавляют ценности, при взаимодействии с поставщиками). Такая формула предлагает иную альтернативу

первым пяти функциям — легкость идентификации товара на полках, практичность, гарантированность, оптимизация в выборе ценового уровня и параметров товара (отказ от того, чтобы рынок манипулировал покупателем). Отсутствие других функций компенсируется очень низкой ценой.

Функциональный анализ роли бренда может облегчить понимание возрастания роли собственного бренда дистрибьюторов. Всякий раз, когда бренды — только торговые марки и действуют просто как признанный сигнал или как всего лишь гарантия качества, бренды дистрибьюторов могут выполнять эти функции так же хорошо и по более низкой цене.

В таблице 1.6 показаны взаимосвязи между ролью бренда и долей рынка, занятой собственными брендами дистрибьюторов.

**Таблица 1.6.** Функции бренда и конкуренция между дистрибьюторами и производителями

Функция или роль бренда	Типичная категория товара или бренда	Сила брендов производителей
Распознавание	Молоко, соль, мука	Очень слабые
Практичность выбора	Носки	Слабые
Гарантии качества	Еда	Слабые
Оптимизация выбора, знак высококачественного исполнения	Автомобили, косметика, устройства	Сильные
Олицетворение собственного выбора	Парфюмерия, одежда	Сильные, но оспариваемые
Постоянные, тесные, дружеские взаимоотношения	Бренды, которым доверяют	Сильные
Удовольствие	Бренды комплексного воздействия	Сильные
Этика и социальная ответственность	Рекомендуемые бренды, корпоративные бренды	Сильные, но оспариваемые

## Как бренды создают ценности для компании

Почему финансовые аналитики предпочитают брать для сравнения сильные бренды? Потому что

это менее рискованно. Следовательно, бренд выполняет для финансовых аналитиков ту же работу, что и для потребителей: он устраняет риск. Естественно гарантии и минимизация риска включаются в цену. Выплачивая большую цену за компании с брендами, финансовые аналитики приобретают почти гарантированный поток денежных средств в будущем.

Если бренд силен, он принесет выгоды благодаря высокой степени приверженности потребителей и, значит, стабильности продаж в будущем. Примерно 10 % покупателей минеральной воды Volvic — постоянные, и они обеспечивают 50 % всех продаж. Репутация бренда представляет собой источник спроса и длительной, постоянной привлекательности, представление о превосходном качестве и дополнительной ценности оправдывает премиальную цену. Доминирующий бренд — входной барьер для конкурентов, поскольку он действует как образец для сравнения в данной категории. Если он престижный и создает тенденции в индустрии моды, то само его имя может обеспечить значительные дивиденды, так, например, на пике славы только имя дизайнерской марки Naf-Naf принесло около 6 млн фунтов стерлингов чистой прибыли. Бренд может выходить и на другие рынки, если он хорошо известен, стал символом качества и дает определенное обещание, из тех, что рынок ценит. Марка Palmolive стала символом мягкости и вышла за рамки рынка мыла, захватив ряд других секторов, например, шампуней, кремов для бритья и жидких моющих средств. Этот процесс известен как расширение бренда (глава 11), он позволяет сохранять свою осведомленность, если вы собираетесь запустить новый продукт на каждом из этих секторов рынка.

Определяя финансовую стоимость бренда, оценщики должны принимать во внимание источники любого дополнительного дохода, которые возникают благодаря сильному бренду. Дополнительных покупателей может привлечь появляющийся товар, идентичный уже существующему на рынке, но выходящий под торговой маркой, имеющей сильную репутацию. Если такова стратегия компании, то бренд может задавать премиальную цену для обеспечения дополнительной нормы прибыли, и, как следствие, экономии, обусловленной значительными масштабами, и благодаря господству на рынке. Расширения бренда на новые сегменты рынка могут привести к увеличению отчислений за использование торговой марки и повышению эффективности. Чтобы подсчитать эту стоимость, необходимо вычесть за-

траты на управление брендом — расходы на контроль качества и инвестиции в исследования, разработку новой продукции, затраты на продвижение на национальном и международном рынках, на продажи, рекламу, официальную регистрацию торговой марки, инвестированный капитал и др. Финансовая стоимость бренда — разность между дополнительным доходом, который приносит бренд, и связанными с ним издержками за ближайшие несколько лет, которые возвращаются по определенной дисконтной ставке уже сегодня. Число учитываемых лет определяется бизнес-планом оценщика (потенциальный покупатель, аудиторы). Ставка дисконтирования используется для подсчета будущих потоков денежных средств и зависит от наличия или недостатка доверия со стороны инвесторов, которое они и отражают в своих прогнозах. Однако очень важен тот факт, что чем сильнее бренд, тем меньше риск. Следовательно чистый поток денежных средств удастся оценить гораздо более точно, когда сила бренда высока.

На рисунке 1.2 показаны три источника прибыли, создаваемой брендом: премиальная цена, большая привлекательность для потребителей и их приверженность, а также большая норма прибыли. Все они действуют на рынке, где бренд появляется впервые, и затем могут последовательно проявляться на других рынках и в иных товарных категориях — либо путем непосредственного расширения бренда (например, Bic, начав с шариковых ручек, перешел к зажигалкам, затем — к одноразовым бритвенным станкам и сейчас — к доскам для виндсерфинга), либо посредством лицензирования, когда производитель получает прибыль за счет отчислений за использование его бренда (к примеру, все бренды роскоши и Caterpillar\*).

Когда все эти источники измеряются в евро, долларах, иенах или любой другой мировой валюте, они могут стать основой для оценки дополнительной прибыли, которую приносит бренд. Они начинают действовать, когда компания хочет стратегически отличить свой товар. Это желание может возникнуть в отношении трех типов инвестиций.

1. Инвестиции в продукцию, продуктивность и научные исследования. Благодаря им компания может приобретать определенные ноу-хау, некие профессиональные приемы, которые не удастся копировать и которые, если говорить в бухгалтерских терминах,

\* Caterpillar — американская компания, производящая тяжелое оборудование. — *Примеч. пер.*

также представляют собой нематериальный актив. Иногда компании временно блокируют новшества, обладая патентом на эксклюзивное использование. Это основа маркетинга в фармацевтической индустрии (патент и бренд), такой же ход используют и компании вроде Ferrero, продукцию которой нелегко подделывать, несмотря на ее популярность. Патенты представляют собой их собственный нематериальный актив: компания постоянно получает прибыль таким способом.

2. Инвестиции в маркетинговые и научные исследования, позволяющие по-новому взглянуть на многие вещи, предсказать изменение вкусов и стиля жизни потребителей, чтобы выявить любые важные новации, сопоставимые с этими изменениями. Пример продукта, созданного с учетом прогнозируемого спроса поколения беби-бумеров, дети которых вырастают, — минивэн компании Chrysler. Также необходимо и понимание ожиданий дистрибьюторов, поскольку они представляют собой существенный компонент физической доступности бренда. В наши дни ключевой элемент успеха бренда — понимание и принятие логики дистрибьюторов, а также развитие хороших отношений с каналами распределения (это

необходимо даже для оценки бренда, чтобы определить, какая часть продается благодаря мощи самой компании, а какая — благодаря бренду).

3. Инвестиции во внесение товара в списки для тех, кто занимается продажами, и мерчендайзеров в торговый маркетинг и, естественно, в коммуникации с потребителями, чтобы обеспечить уникальность бренда и его заметность (осведомленность), осязаемые отличия и уважение. Скрытые внутренние качества или нематериальные ценности, ассоциируемые с потреблением, останутся неизвестными без рекламы бренда.

Ценность бренда и, следовательно, правомерность реализации его политики обуславливается разностью между размером дохода и необходимыми объемами затрат на бренд-менеджмент.

### Как репутация бренда влияет на воздействие рекламы

Бренды представляют собой форму капитала, который строится довольно медленно, но, тем не менее, способствует росту бизнеса. Конечно же, возможно стимулировать бизнес и без создания такого капитала бренда: стратегия «проталкивания» или ценовая



Рис. 1.2. Источники прибыльности бренда

стратегия могут обеспечить высокие продажи и значительную долю рынка без построения капитала бренда. Именно таким путем идут, к примеру, многие бренды розничной торговли. Лидер продаж на рынке шотландского виски во Франции не Johnnie Walker, или Ballantines, или Famous Grouse, а William Peel, местный бренд, который все свои усилия направил на сбыт в гипермаркетах и продажи по низкой цене. Эта марка почти не заметна (спонтанная осведомленность о бренде).

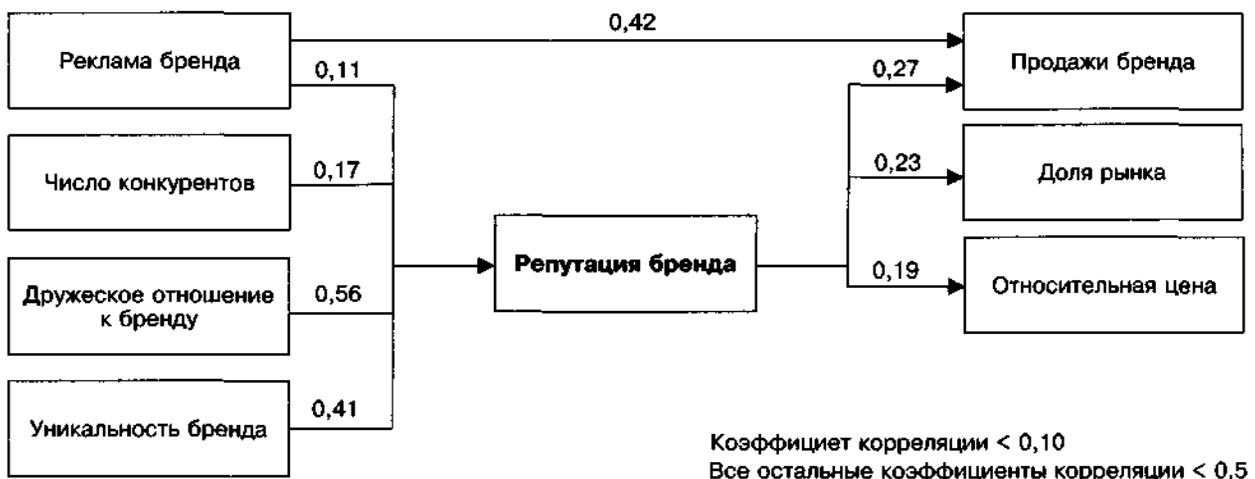
Сейчас перед менеджерами ставится задача построения и бизнеса, и ценности бренда. Их заработок индексируется по двум показателям: продажи и репутация. Их нельзя рассматривать по отдельности, это безумие. В своем весьма актуальном исследовании Шодури (Chaudhuri, 2002) напомнил нам, что маркетинг и реклама — основные методы воздействия на продажи. Однако они влияют не напрямую на долю рынка и способность устанавливать ценовую премию (два показателя силы бренда), а опосредованно — через репутацию бренда (или уважительное отношение к нему). Фактически, как показывают коэффициенты на рис. 1.3, репутацию бренда составляют дружеское отношение (некто знает его хорошо и часто использует) и воспринимаемая уникальность бренда (эта марка уникальна, она отличается от других, ее нельзя ничем заменить). Реклама действительно играет ключевую роль в построении продаж, однако она не оказывает прямого влияния на долю рынка и премиальную цену. Это очень интересно, если говорить кратко, только

при помощи построения репутационного капитала удастся увеличить долю рынка, установить премиальную надбавку к цене.

Репутация также усиливает влияние рекламы на продажи, это стало ясно в результате проведения последних кампаний: чем известнее бренд, тем рекламу более замечают и запоминают потребители. Сейчас самое время перестать противопоставлять бренды и коммерцию.

### Практическая ситуация (кейс): как брендинг влияет на медицинские предписания

Бренды создают ценности и для компаний, и для тех, кто их использует. Это происходит благодаря двойному поиску различий — как в материальной области, так и в нематериальной. Поиск зачастую ведется не одновременно: большинство продуктов выходят на рынок просто как имя нового товара. Когда они достигают успеха, их начинают копировать, и нематериальная сторона, создаваемая посредством коммуникаций отличительных особенностей бренда, становится некоей формой защиты: продукты могут быть похожи, но потребитель выбирает один бренд вместо другого. Здесь начинает действовать эффект привычки, или близости к лидеру (пионеру этой сферы рынка) и, по существу, потребность в повторных гарантиях. Однако на этой защите дело не заканчивается, существует необходимость в пересмотре материальных различий, возникающих в результате появления новых товаров, поставляющих



Источник: Journal of Advertising Research (2002).

Рис. 1.3. Брендинг и продажи

новые выгоды с усовершенствованными товарами и услугами.

Именно новые области демонстрируют ценность брендинга, так же как и фармацевтика. На последнюю значительно воздействуют прогрессивные тенденции в науке. Те, кто выписывает лекарства, должны действовать с позиций здравого смысла и делать то, что они полагают лучшим для пациента. Как правило, из этого должно следовать, что рынок ориентирован на товар, то есть бренд в этом секторе — запретное слово.

Современные исследования, однако, показали, что в сфере медицины действует та же индивидуальность бренда (brand personality), что и во всех остальных сферах рынка. Под «индивидуальностью» мы подразумеваем то, что и терапевты, и специалисты приносят в медицину свойственные людям черты. Они не только не отказывались отвечать на вопросы об индивидуальности бренда, но анализ статистических данных показал, что некие личностные качества, ко-

торые они приписывали лекарствам, сказывался и на том, что они выписывали своим пациентам (Kapferer, 1998).

Если вы взглянете на табл. 1.7, то обнаружите, что лекарства против язв, прописываемые чаще всего, считаются более «динамичными», «теплыми» и «дружескими», чем другие средства. Сам продукт — активный ингредиент — не может быть динамичным, теплым или дружеским, а вот бренд может. Следовательно, бренды лекарств действительно проникли в наши умы и влияют на назначение врачей.

Интересно, что, по данным статистики, большинство опрошенных признает сами продукты идентичными и считает два бренда абсолютно аналогичными в том, что касается поставляемых с этим брендом функциональных выгод, однако один из них они называли в три раза чаще, чем другой. И более популярному бренду приписывался более важный «статус», чем менее популярному. Статус — это нематериальное измерение, созданное представлениями

**Таблица 1.7.** Связь индивидуальности бренда и назначения врачей

Оценка личностных черт (от 1 до 3) популярных и менее популярных брендов лекарств						
Личностные черты брендов лекарств	Средства, снижающие кровяное давление		Антибиотики		Противоязвенные лекарства	
	низкое давление	высокое давление	низкое давление	высокое давление	низкое давление	высокое давление
Динамичные	2,01	2,20+++	2,17	2,37+++	2,10	2,46+++
Действующие творчески	1,87	1,92	1,81	1,93+	2,03	„ 2,22+++
Внушающие оптимизм	2,02	2,21+++	2,00	2,23+++	2,22	2,31
Благоразумные	2,13	2,11	2,08	1,98	2,08+++	1,90
Упрямые	1,58+++	1,39	1,70+++	1,45	1,56+++	1,31
Холодные	1,67+++	1,45	1,72+++	1,40	1,60+++	1,33
Заботящиеся	2,04	2,11	2,01	2,09	2,03	2,09
Рациональные	2,28	2,23	2,38	2,27	2,23	2,15
Щедрые	1,85	1,95	1,87	2,02+++	1,93	2,02
Сопереживающие	1,88	2,09+++	1,90	2,02++	1,99	2,01
Дружеские	2,06	2,09	2,16	2,25	2,08	2,13
Элегантные	1,97	1,97	1,99	2,04	1,92	2,03
Классные	2,01	2,04	1,87	1,94	1,93	2,20+++
Безмятежные	2,10	2,12	2,12	2,25+	2,20	2,11
Спокойные	2,15	2,07	2,16+	2,04	2,12+++	1,90

Источник: Kapferer (1998).

о лидерстве, наличии, тесной связи с докторами, об интенсивности коммуникаций. Развитие лекарства — заслуга маркетинга. При создании статус становится конкурентной «изюминкой» по отношению к товарам «и мне тоже» (me too), по крайней мере пока новое лекарство не заменит лидирующий на рынке продукт.

Этот пример (табл. 1.8) иллюстрирует тот факт, что даже в секторе высоких технологий бренды представляют собой психологическую реальность, которая действительна даже для тех, кто принимает рациональное решение, и кто, как предполагается, сделает это решение оптимальным. Выбор — всегда риск: рост числа продуктов увеличивает диапазон выбора и, следовательно, ощущаемый риск. Бренды облегчают выбор, уменьшая вероятность выбора альтернативы по сравнению с лидером рынка.

**Таблица 1.8.** Влияние бренда на предписания докторов

Функциональные выгоды	Категория: противоязвенный	
	бренд А	аналоги
<i>Образ продукта</i>		
Эффективный	2,9	2,9
Быстродействующий	2,7	2,7
Предотвращение рецидивов	2,7	2,7
Отсутствие побочных эффектов	2,7	2,6
Отсутствие нейтрализующих кислоту компонентов	2,6	2,6
Низкая стоимость	1,4	1,4
<i>Репутация бренда</i>		
Это продукт, с которым сравнивают другие	3,7+++++	3,1————
Высокая репутация	3,8+++++	3,3
Превосходное качество	3,3	3,1
Основной продукт	3,7+	3,6-
Предписание	6,7+++++	3,3————

Источник: Kapferer (1998).

Здесь интересно применение английского слова «вероятность» (*likelihood*), оно подразумевает и теорию вероятностей (случай), и процесс, с по-

мощью которого альтернативы выбираются чаще (они более «привлекательны» (*likeable*)). Следовательно брендинг представляет собой ориентированный на потребителей ответ на проблему принятия решения в смутной и насыщенной возможностями ситуации. Спонтанная осведомленность о бренде и позиционирование (связь с потребностями) — кратчайший путь, очень полезный для принятия решений. Бренды действительно создают предубеждения в выборе, поскольку они облегчают выбор и уменьшают воспринимаемый риск (Kapferer & Laurent, 1988).

Эти примеры иллюстрируют взаимоотношения между товарами и брендом — между ними существует естественное взаимодействие. Миссия бренда обуславливает, какие товары или услуги должны быть созданы. Новые товары с добавляющими ценность отличительными особенностями привлекают к себе внимание, побуждают к пробным покупкам, вызывают желание купить повторно, формируют приверженность потребителей, и все это невзирая на появление все новых аналогичных и дешевых альтернативных товаров. Однако сногшибательные новшества конкурентов могут изменить систему ценностей потребителей, значит необходимо менять их предпочтения. Это означает, что бренд не может быть защищен только нематериальными ценностями: даже такая вызывающая шквал восхищений марка, как Jaguar, пошатнулась, и только покупка ее концерном Ford позволила и дальше создавать высококачественные и высокотехнологичные автомобили для тех, кто в наши дни пополняет ряды обеспеченных потребителей.

## Корпоративная репутация и корпоративный бренд

В 2003 году Velux, известный как бренд № 1 в мире по производству мансардных окон, признал необходимость создания корпоративного бренда. Стало понятно, что обычной конкуренции при помощи товарного бренда мало, чтобы защититься от растущего во всем мире числа подражателей. Кроме того, остановился рост марочного капитала. Когда любой бренд достигает уровня в 80 % упоминания первым при спонтанной осведомленности в своей категории, частично застой объясняется «потолочным эффектом» — отсутствием «места» для улучшения. Однако руководство компании почувствовало, что эмоциональной связи с брендом недостаточно. Спо-

собен ли бренд продукции в одиночку усилить эту связь? В результате был поставлен диагноз: пришло время показать «бренд внутри бренда» (Karferer, 2000) и начать строительство корпоративного бренда.

В действительности многие компании, успех которых базировался на торговой марке продукции, сейчас взялись за создание корпоративного бренда, чтобы усилить деятельность, ценность и миссию компании и распространить характерные для компании дополнительные ценности. Unilever вскоре должна разработать некое особое корпоративное видение, тогда как Procter & Gamble (P&G) последнее время занималась этим в Азии и, вероятно, продолжит подобную деятельность в других регионах.

Существует и другая причина, выводящая корпоративные бренды на топовые позиции в ряду вопросов, которыми занимаются менеджеры — защита репутации. Компании становятся весьма чувствительными в том, что касается их репутаций. Прежде им приходилось заботиться о собственном имидже. Почему произошли подобные изменения? Неужели имидж (объект восприятия) не стал основой всесторонних оценок (а значит, и репутации)? Вполне вероятно, что термин «имидж» утерял свое очарование. По-видимому, репутация имиджа оказалась подмоченной именно из-за того, что слишком много внимания уделялось «созданию имиджа», как если бы он был искусственной конструкцией. Репутация гораздо глубже и в ее формирование вовлечено гораздо больше сил: суждение рынка, которому необходимо быть сохраненным. Во всяком случае репутация стала притчей во языцех, что подтверждается ежегодными обзорами, в которые попадает большинство почитаемых компаний практически всех стран. Эти обзоры созданы по образу американского обзора *Fortune*, куда попадают наиболее выдающиеся компании США. Репутация показывает, что, хотя в деятельности конкретно заинтересовано множество различных людей, каждая группа (сотрудники, поставщики, финансовые инвесторы, клиенты) реагирует на отдельный набор особенностей компании, и в действительности все они отражают всеобъемлющую способность компании удовлетворить ожидания всех заинтересованных лиц. Репутация относится к компании *в целом*. Она объединяет всех заинтересованных лиц и все функции корпорации.

Поскольку изменения в репутации влияют на всех заинтересованных лиц, компании очень тщательно контролируют свою репутацию и управляют

ею. Фомбран (Fombrun) выяснил, что общая репутация основана на шести факторах, или «столпах» (Kornbrun, Gardberg & Sever, 2000):

- \* эмоциональной привлекательности (доверие, восхищение и уважение);
- я товарах и услугах (качество, инновативность, соотношение «качество/цена» и др.);
- » видение и лидерство;
- т качество работы (хорошее управление, привлекательность рабочего места, талантливые сотрудники);
- « финансовая эффективность;
- социальная ответственность.

Так как компании не способны развиваться без сторонников и поддержки заинтересованных лиц, им необходимо создавать репутационный капитал в этой среде. Кроме того, им обязательно требуется репутация в более общем плане, потому что даже специалисты в конкретной области хотят, чтобы компании более чутко относились ко всем заинтересованным лицам. Существует связь между репутацией и рыночной стоимостью акций.

В результате развития подобной концепции репутации компании начинают понимать, что они не могут оставаться немymi, невидимыми и непрозрачными. Они должны управлять своими оказывающимися на виду элементами и действиями, чтобы максимизировать свой репутационный капитал — то есть если перейти на язык финансистов — свою добрую волю. Корпоративный бренд становится все более и более реальным и видимым: посредством спонсирования искусства, поддержки фондов, благотворительных обществ, рекламы. По существу все это являет собой глобальные цели. Корпоративный бренд выступает от имени компании, он свидетельствует о реальном ее присутствии. В наши дни компании разрабатывают специализированные корпоративные бренды вроде You (бренд найма персонала компании Unilever) или проводят специализированные кампании (выездные финансовые презентации один раз в полгода).

Следовательно корпоративные бренды получили новую значимость с тех пор, как они выступают от имени компании, сигнализируют о ее присутствии и действиях: фактически они демонстрируют образ компании всем тем, кто не взаимодействует с ней непосредственно. В наши дни люди все более реагируют на имя и репутацию, на слухи и молву. Они не видят штаб-квартиры или заводы. Зачастую основные мощности компаний размещены в других

регионах, и корпорации становятся известными миру посредством публикаций в прессе, паблисити, PR, рекламы, финансовых отчетов, докладов профсоюзных организаций и, конечно же, через товары и услуги. Управление корпоративным брендом как раз и означает управление совокупностью этих компонентов. Для этого нет специальных методов: они зависят, как все, что касается брендов, от особенности конкретного бренда, также они зависят от рынка.

Так о каких же отличиях между корпоративными брендами и брендами продукции мы будем говорить далее в этой книге? Ни о каких. Однако на практике необходимо признать, что у компаний действительно есть внутренние отличительные особенности, влияющие на тот видимый извне образ, который они хотят или могут создать. Любая компания или корпорация (corpogation) представляет собой тело с душой\*.

Товарные бренды — более воображаемая конструкция, имеющая отношение к нематериальным ценностям, придуманным для удовлетворения потребностей клиентов. Нематериальные ценности Ralph Lauren или Marlboro — это чисто ментальные конструкции. Они не могут быть одинаковыми для различных компаний. Реальность оставляет меньше степеней свободы.

Поскольку бренд-менеджмент ориентирован на отличительные особенности и на рынок, корпоративные бренды должны формировать собственный образ так, чтобы он удовлетворял ожидания людей различных аудиторий. Ключевую ценность необходимо выстраивать для этой глобальной аудитории, которая, фигурально выражаясь, «покупает» компанию — в качестве поставщиков, штатных сотрудников или инвесторов. Цель управления репутацией имени компании посредством коммуникации корпоративного бренда (наряду с другими методами) заключается в том, чтобы сделать конкретную компанию первым номером в списке выбора.

Что касается такой модной темы, как стоимость репутации в финансовом выражении, то необходимо определить концептуальное различие: на корпоративном уровне она называется доброй волей (излишек стоимости акций над балансовой стоимостью компании). Сейчас большая часть этой доброй воли может быть приписана к финансовой стоимости бренда в качестве коммерческого бренда.

Финансовая стоимость обычно измеряется методом дисконтирования потока денежных средств. Он показывает, что финансовую стоимость бренда, будь он корпоративный или товарный, можно вычислить только с помощью предполагаемых продаж (глава 17).

Как корпоративные бренды связаны с товарными брендами? Последние необходимы для создания репутации в глазах клиентов, для роста компании и получения прибыли. В условиях современного рынка потребители не делают досконального различия между этими двумя видами брендов, то есть какая корпорация действительно влияет на оценку их брендов, особенно если они носят то же название, что и корпорация, или давным-давно поддерживают друг друга. Вопрос структуры брендов в соответствии с четырьмя структурными типами взаимосвязей (независимость, «зонтик», поддержка, источник или «дом брендов») будет обсуждаться в главе 12. Он имеет стратегические последствия с точки зрения эффектов переизбытка (Sullivan, 1988), которые организация может хотеть или не хотеть капитализировать, а также с точки зрения поддержки доверия к продукции (Brown and Dacin, 1997), если это необходимо, что не всегда так. К примеру, мировой лидер в индустрии роскоши LVMH остается отделенным от принадлежащих ему 41 бренда в области коммуникации и маркетинга: они выглядят совершенно независимыми. General Motors (GM) поддерживает свои бренды: он не скрывает, что за марками машин стоят мощные и уважаемые корпорации. GM проводит в жизнь зонтичную стратегию — GE Capital Investment, GE Medical Services. Классическая стратегия в нашем мире глобальной коммуникации и синергии предполагает использование для корпорации BSN, ставшей Danone, имени, совпадающего с ее лучшим брендом. Так, 50-тью годами ранее Tokyo Tshuin Kogyo стал Sony. Как мы увидим позднее (глава 12), такая стратегия приносит большую выгоду.

Концептуальные вопросы возникают, когда речь заходит, скажем, о Canon или Nike, Sony или Citibank. Являются ли они корпоративными брендами? Или коммерческими брендами? Поскольку компании и бренды называются одинаково, сказать трудно. Ответ таков: оба они зависят от состояния, а также целей и задач коммуникации. В своей книге «Нет логотипам» (No Logo, 1999) Наоми Кляйн (Naomi Klein) критикует компанию Nike за все ее попытки скрыть за привлекательным имиджем и звездами спорта их коммерческий бренд (производство,

\* Английское слово corpogation произошло от лат. corpus — тело. — *Примеч. пер.*

часто полулегальное, в Азии, где эксплуатируется тяжелый ручной труд при очень низкой заработной плате, размещение производственных мощностей в развивающихся странах, отсутствие реакции на критику). Чтобы прояснить, от чьего имени ведется речь, от имени корпорации или бренда, многие компании предпочитают разделить логотип каждого источника коммуникации: логотип компании Nestle не совпадает с коммерческим брендом Nestle (который сам по себе различается в зависимости от товарной категории) (глава 4).

Ситуация еще более обострена для компаний, предоставляющих услуги: может ли Barclays Bank или Orange представлять себя как бренд услуг или корпоративный бренд? Это особенно трудно, поскольку и на тот, и на другой работают одни и те же сотрудники, поэтому, чтобы разрешить проблему, необходимо рассмотреть задачи и цели коммуникации. Вот почему вопрос выравнивания бренда становится таким важным (Ind, 2001): корпорация должна упорядочивать ценности своих брендов. Их бизнес должен быть бренд-ориентированным.

## ГЛАВА 2. Стратегическое значение брендинга

Большинство компаний забыли основную суть их брендов. Много внимания уделяется непосредственно маркетинговой деятельности, подразумевающей работу дизайнеров, графических художников, специалистов по упаковке и рекламных агентств. Эта деятельность соответственно и становится сутью, именно ей уделяется большая часть внимания. При этом забывается, что вся деятельность такого рода — лишь средство. Брендинг рассматривается как исключительная прерогатива маркетингового, рекламного и PR-отделов. Это приводит к недооценке роли остальных структурных подразделений компании в формировании успешной брендинговой политики и в развитии бизнеса в целом.

Маркетинговая стадия, которую мы сейчас рассматриваем в обязательном порядке, представляет собой заключительную стадию, возникающую в результате процесса, затрагивающего все ресурсы компании и все ее функции, цель которого — создать отличие. Только при условии мобилизации всех внутренних источников дополнительной ценности компания сможет сформировать отличия от конкурентов.

### Что в действительности означает брендинг?

Брендинг означает много больше, чем просто штампование метки с названием бренда на товаре, услуги или организации. Брендинг требует длительного участия компании в процессе, а также привлечения больших ресурсов и участия множества талантов.

### Брендинг заключается в преобразовании товарной категории

Бренд представляет собой прямое следствие стратегии сегментации рынка и дифференциации продукта. Поскольку компании стремятся наилучшим образом удовлетворить ожидания своих клиентов, причем делать это последовательно и постоянно, стремясь идеальным образом скомбинировать атрибуты — материальные и нематериальные, функциональные и предназначенные для удовольствия, видимые и невидимые — в стимулирующих развитии бизнеса экономических условиях. Компании хотят «проклеймить» своим брендом различные секторы рынка и отпечатать его на своей продукции. Неудивительно, что слово «brand» также означает клеймение животного, чтобы утвердить право собственности на него. Первая задача анализа бренда в том, чтобы точно понять, что же бренд вводит в товар (или услугу) и каким образом преобразует его:

- » какие атрибуты материализует;
- какие преимущества создает;
- » какие выгоды выявляет;
- какие идеалы выражает.

Такое глубокое значение концепции бренда зачастую упускается из виду — нечаянно или намеренно. Вот почему мы неоднократно слышим, как некоторые дистрибьюторы критикуют многие бренды производителей, чья дополнительная ценность заключается только в имени: «Для нас бренд вторичен, нет необходимости вкладывать еще что-то в продукт». Следовательно бренд представляет собой лишь упаковку и ярлык. Тем не менее бренд — это не то, что снаружи, а то, что внутри. Таким образом, улучшенные товар или услуга должны выделяться, если необходимо, чтобы их заметили потенциальные покупатели, и если компании заинтересованы в том, чтобы извлечь

прибыль из собственной стратегии, прежде чем их начнут копировать.

Кроме того, такое понимание бренда подтверждает тот факт, что товар без ярлыка ценится больше, чем обыкновенный товар. Если верна теория, что «бренд — это только ярлык, прикрепленный сверху», то товар, лишенный ярлыка, по общему мнению, теряет всякую ценность, если только он не продолжает нести бренд внутри себя. Попутно бренд изнутри меняет продукт, следовательно продукция Lacoste ценна и без надписи Lacoste, а Adidas — без ярлыка Adidas. Они ценятся больше подделок, поскольку бренд, хоть он и невидим, все еще вносит свою лепту. И наоборот, ярлык известной марки на подделке, хоть он и виден, никакого эффекта не дает. Вот почему контрафактная продукция стоит так дешево.

Некоторые бренды достигают успеха, отражая в своих слоганах, что они знают и понимают свою основную задачу как преобразование товарной категории. Бренд не только воздействует на рынок, он организует рынок, ведомый видением, вызывает к жизни и делает более понятной идею того, чем станет товарная категория. Слишком многие бренды хотят исключительно того, чтобы их полностью идентифицировали с товарной категорией, что позволит им контролировать ее. В действительности это зачастую заканчивается растворением внутри категории: Polaroid, Xerox, Caddy, Scotch, Kleenex уже давно стали обозначениями продуктовой категории в целом.

Согласно задачам, которые призван решать бренд сам по себе, преобразование категории подразумевает, что товар будет наделен собственными отличительными особенностями. Если говорить конкретно, то это означает, что бренд слаб, когда товар «прозрачен». Когда речь идет о «греческом оливковом масле первого холодного отжима», продукт не вызывает сомнений, он почти полностью определен только этими атрибутами, однако на рынке представлены десятки брендов масла такого типа. Переход от бестарной продукции к упакованной так же симптом этого феномена. Слабость брендов вакуумной упаковки возникает частично и от того, что эта упаковка, хоть и разработана для успокоения потребителей, например любителей пожевать что-нибудь во время кинофильма, на самом деле лишь воссоздает «прозрачность». В результате такие компании, как Findus, l'Eggs или Noses, не просто показывают их продукцию, но *хвастаются* ею. Это структурная причина слабости такого бренда, как Essilor,

по мнению потребителей. Они не могут постичь, как Essilor — мировой лидер в производстве стекла для оптики — трансформирует продукт, не его качества, а дополнительные ценности. Для потребителей стекло остается просто стеклом, к которому могут быть добавлены различные возможности (антибликовое, небьющееся и др.). Дополнительную ценность создает исключительно стиль оправы (сенсация в области лицензирования) или услуга, и то и другое можно пощупать и попробовать. То, что невидимо, не воспринимается потребителями, а значит, не существует в их глазах. Однако пример Evian напоминает нам, что всегда возможно «прозрачный» товар превратить в «непрозрачный». Крупнейший бренд минеральной воды может существовать, развиваться и процветать только благодаря тому, что им удалось видимое превратить в невидимое. Нам не приходится больше выбирать минеральную воду случайным образом: хорошее здоровье и чистота прочно ассоциируются с Evian, отличная фигура — с Contrex, энергичность — с Vitell. Такие различия в позиционировании подтверждаются невидимыми различиями в составе воды. Если говорить в общем, то все многообразие ингредиентов вносит свой вклад в формирование дистанции между товарами. В этом отношении Coca-Cola поступает совершенно верно, когда держит в секрете рецепт своей продукции. Когда марку Orangina приобрела компания Pernod-Ricard, ее рецептура была значительно усложнена. Антуан Рибу (Antoine Riboud), бывший исполнительный директор Danone, высказал аналогичную точку зрения: «Я сделал не йогурт, а Danone».

### **Бренд — это долгосрочное видение**

Бренд должен иметь собственную точку зрения на товарную категорию. Основные бренды обладают большим, чем просто особое или доминирующее положение на рынке: они занимают определенное положение внутри товарной категории. Такая позиция и концепция активизируют бренд и поддерживают преобразования, необходимые для сравнения брендового товара с идеалом. Подобная концепция как раз и подтверждает существование бренда, причины для его присутствия на рынке, а также дает руководство для его жизненного цикла. Сколько брендов на сегодняшний день способны ответить на следующий важный вопрос: «Что потеряет рынок, если мы перестанем существовать?» Основная цель любой компании без сомнения заключается в получении прибыли и работе. Однако цель бренда — не в этом.

Стратегию бренда слишком часто путают со стратегией компании. Последняя постоянно становится источником трюизмов вроде «повышения удовлетворенности клиентов». Особая же цель бренда — в определении или переосмыслении «причины существования», его безусловной необходимости. Обоснование цели бренда отсутствует в большинстве учебников по маркетингу. Это понятие возникло недавно и выражает концепцию бренда — творческое и мощное влияние на данный сектор рынка. Если существует мощь, то существует и энергия. Естественно, сила бренда зависит от финансовых и людских средств компании, но его энергия — производная его особой ниши, видения и идеалов. Если нет ощущения, что он приводится в движение интенсивной внутренней необходимостью, то у него нет потенциала для лидерства. Аналитическое представление об имидже бренда не полностью отражает его динамические показатели, которые зависят от современного бренд-менеджмента.

Таким образом, многие банки выдвигают на передний план следующий образ: близость к клиентам, использование новейших разработок, предложение высокоэффективных продуктов и обслуживание клиентов. Эти особенности, конечно же, полезны для исследователей рынка, которые занимаются измерением восприятия как ответной реакции рынка и уровня удовлетворенности клиентов. Но какую динамическую программу они берут за основу, какое видение они воплощают?

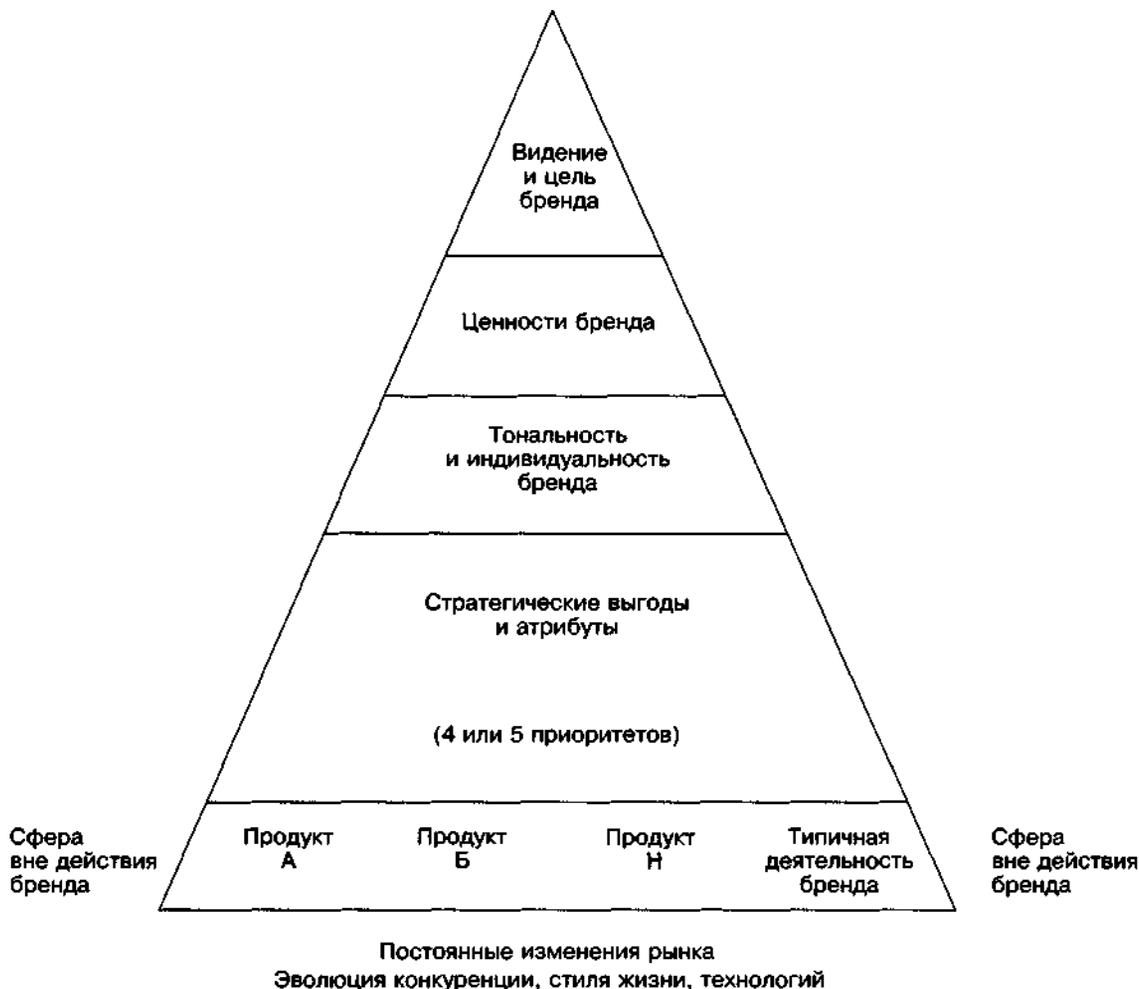
Некоторые банки определяют свою цель — «изменить отношение людей к деньгам», тогда как другие напоминают нам, что деньги — «лишь средство для развития личности». Отдельные банки в настоящее время работают над корректировкой их основополагающих положений, аргументирующих их существование на рынке. Этим придется заняться им всем в будущем. Банк Атех не так смотрит на деньги, как Visa.

Многосегментные бренды (их еще называют сверхобщими брендами) хотят завоевать все сегменты рынка. Каждая модель выпускается во множестве версий, в связи с чем расширяется и число потенциальных покупателей: дизельные машины, работающие на газе, трех- или пятидверные, универсал, купе, кабриолет и др. Проблема заключается в том, что, поскольку основной критерий каждого сегмента (нижний ценовой сегмент, нижняя и верхняя части среднего ценового сегмента и верхний ценовой сегмент) — постоянное удов-

летворение клиентов, то есть выпуск множества различных версий, таких, чтобы они не были «все на одно лицо» и «доступались» до каждого потребителя, компании стремятся создать бренд-хамелеон. Помимо фирменного значка на капоте или сходства в дизайне автомобилей, мы не ощущаем, что есть глобальные планы, направляющие творческие и производительные силы компаний на реализацию концептуальных различий в этих автомобилях. Следовательно все компании сражаются лишь за цену или за набор возможностей, предлагаемых за эту цену. Брендов более нет, это просто имя на капоте или стене в представительстве дилера. А значит, слово потеряло большую часть своего значения. Что означает Opel или Ford? Что объединяет товары, выпущенные под одним брендом, так это не их марка или общие внешние признаки, а их «религия», то есть общий дух, видение и идеалы, воплощенные в этих продуктах.

Крупные бренды можно сравнить с пирамидой (рис. 2.1). Наверху располагаются видение и цели бренда — например, представление с позиции бренда о концепции автомобилей и их типах, которые собираются разрабатывать сейчас или собирались ранее, а также собственные ценности бренда, которые могут или не могут быть выражены в слогане. Этот уровень ведет к следующему уровню, расположенному ниже, выражающему основной стиль коммуникации бренда. Действительно индивидуальность и стиль бренда в меньшей степени отражаются при помощи коммуникации и способов, описанных выше. Эти коды не должны зависеть от меняющегося настроения команды разработчиков: они могут только отражать уникальный характер бренда. Следующий уровень занимают особенности стратегического имиджа бренда числом от четырех до пяти: они берут начало в общем видении и материализуются в брендовом товаре, коммуникации и деятельности. Это относится, к примеру, к позиционированию Volvo как безопасного, надежного и сильного бренда, а BMW как динамичного, модного и престижного. Наконец, уровень продукции, расположенный в основании пирамиды, показывает модели, представляемые в каждом соответствующем сегменте.

Проблема заключается в том, что потребители смотрят на пирамиду бренда снизу. Они начинают с того, что реально и осязаемо. Чем шире основание пирамиды, тем больше потребителей сомневаются в том, что создание всех этих автомобилей начиналось



**Рис. 2.1. Система бренда**

с одной и той же концепции, что они несут одинаковую квинтэссенцию бренда и относятся к одному и тому же проекту. В этой области бренд-менеджмент заключается в том, чтобы восприятие начиналось с верха пирамиды, и автомобиль воспринимался потребителями как бренд, дабы точно определить, когда машина заслуживает имени бренда, а когда — не заслуживает, то есть когда он в соответствии с логикой больше не должен нести имя бренда, поскольку оно выходит за пределы территории бренда.

Так как история автомобилестроения изобилует громадными успехами и горькими поражениями, основные многосегментные бренды регулярно интересуются тем образом, который они создают у потребителей. Так, после оглушительного успеха 205-й и 405-й моделей Peugeot компания была встревожена — и изнутри, и снаружи — серией неудач

с 605-й моделью и медленной раскруткой 106-й и 306-й моделей. И тут последовал основной вопрос: «Peugeot все еще остается Peugeot?» Ответ подразумевает переопределение долговременного положения: «Это — Peugeot», то есть долговременной концепции автомобильного бренда.

Внутренние колебания относительно отличительных особенностей бренда обычно проявляются при поиске слогана. В наши дни уже не популярны очевидные и бессмысленные слоганы, вроде «дух автомобиля», которые ничего не сообщают нам о его идеале, отражаемом брендом, не помогают изобретателям, создателям, разработчикам или тем, кто налаживает производство, сделать четкий выбор между взаимоисключающими параметрами — комфортом и хорошим сцеплением с дорогой аэродинамикой и запасом прочности и др.

## Постоянное оберегание отличий

Наша эра — одно из временных преимуществ. Очень часто раздаются голоса, что некоторые продукты различных брендов — тождественны. Отдельные обозреватели заключают, что в таких условиях бренд — ничто, ложь, уловка, используемая, чтобы выделиться и закрепиться на рынке, наводненном едва различающимися продуктами.

Такой взгляд плохо согласуется с временным фактором и правилами динамичной конкуренции. Внимание к брендам привлекают новые продукты, которые они создают и выводят на рынок. Любая инновация, связанная с брендом, неизбежно сопровождается плагиатом. Любой быстрый успех становится стандартом, к которому покупатели быстро привыкают: конкурирующим брендам приходится приравниваться к этим стандартам, если они не хотят обмануть ожидания рынка. На некоторое время бренд, с которым связано новшество, наслаждается хрупкой монополией, которая будет быстро оспорена, если новшество не запатентовано или не может быть запатентовано. Роль имени бренда как раз и заключается в защите инновации. Он действует как интеллектуальный патент, превращаясь в прототип нового сегмента рынка, который он создал, — преимущество любых первопроходцев.

Абсолютно верно, что моментальный снимок рынка зачастую выявляет аналогичные продукты, рассмотрение в динамике показывает, кто был первым, а кто просто следовал за лидером. Бренд защищает инновации, гарантируя мгновенную эксклюзивность и вознаграждая за риск. Следовательно накопление этих моментальных различий по прошествии времени позволяет выявить значение и цель бренда, подтвердить его экономическую функцию, а значит, его премиальную наценку.

Бренды нельзя свести просто к значкам на продукции, к графическим символам, они управляют процессом творчества, в результате которого появляется новый продукт. Сегодня это новый товар Б, завтра В и т. д. Продукты рождаются, живут и исчезают, а бренд остается. Постоянство этого творческого процесса и дает бренду его значение и цель, содержание и атрибуты (внешние признаки). Бренду требуется время, чтобы аккумулировать новшества и выдавать цель и смысл.

Как показано на рис. 2.2, бренд-менеджмент занимается попеременно дифференцированием товара и образа бренда. Типичный пример — компания

Sony, сосредоточивающая свою рекламу на новшествах, когда они существуют, и на имидже бренда — в промежутке.

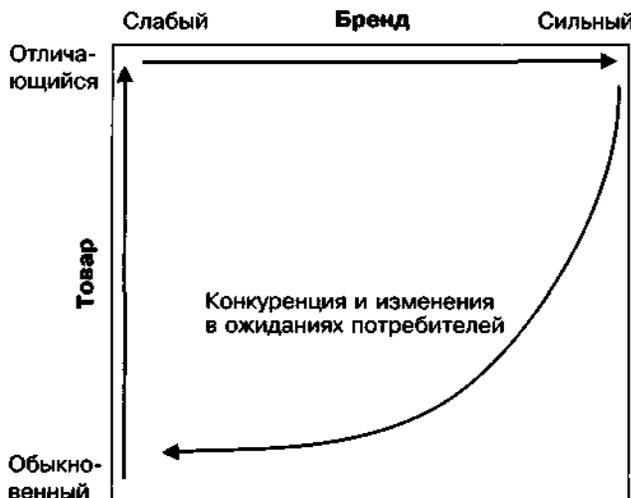


Рис. 2.2. Цикл управления брендом

## То, что вы делаете сначала, наиболее важно

Бренд и в самом деле функционирует как генетическая программа. Что из осуществляемого при его появлении на свет оказывает длительное влияние на рынок. Действительно реконструкция бренда зачастую начинается с переопределения его забытой генетической программы (глава 15).

В таблице 2.1 показано, как бренды строятся и каким образом оказывают длительное влияние на память потребителей, которая, в свою очередь, воздействует на их ожидания, установки и степень удовлетворенности.

В жизни бренда первоначальные действия, хотя впоследствии это может быть забыто, оказывают в значительной степени структурирующее воздействие. Фактически они формируют первый и наиболее долгий смысл его нового слова, которое характеризует бренд А или бренд Б. Когда этот смысл будет хорошо узнан, он будет усилен и сохранен в долгосрочной памяти. Далее ряд избирательных процессов усиливает значение: селективное внимание, избирательное восприятие, выборочную память.

Именно поэтому образы брендов так трудно менять. Они действуют как быстро схватывающийся бетон.

Результат этого процесса — множество важных последствий для менеджмента. Когда он становится международным, каждая страна его воспроизводит за-

Таблица 2.1. Бренд как генетическая программа

Действия, происходящие ранее (прошлое)	Активная память (настоящее)	Ожидания (будущее)
Первый товар. Первый канал распространения. Первое позиционирование. Первая рекламная кампания. Первые события. Первый исполнительный директор. Корпоративные видение и ценности	Прототип бренда. Выгоды, ассоциируемые с брендом. Отличительные особенности бренда	Законные расширения на будущее (каковы другие области распространения новых товаров)

ново. Самая важная задача — определить товары, которые при запуске будут коррелироваться с образом, который вы хотите создать на долгое время. Зачастую продукты отбираются местными агентствами только потому, что они хорошо продаются, а они должны делать оба дела — строить и бизнес, и бренд. Бренд-менеджмент вводит долгосрочный эффект как критерий для оценки важности краткосрочных решений.

Новые поколения открывают для себя бренд в различные моменты времени. Некоторые «увидели» Ford, когда появилась «Модель Т», других пронял Mustang, третьих — Mondeo, четвертых — Focus. Неудивительно, что имиджи бренда разнятся от поколения к поколению.

Фактор памяти также частично объясняет, почему предпочтения людей длятся долгое время: люди одного поколения даже спустя 20 лет отдадут предпочтение тем брендам, которые им нравились между 17-18 годами (Guest, 1964; Fry и др., 1973; Jacoby and Chestnut, 1978).

Это точно, поскольку бренд — память о товарах, которая может воздействовать как долговременное и стабильное отношение. В отличие от рекламы, где последнее сообщение зачастую рассматривается как единственное, верно выраженное и наилучшим образом возвращенное, первые действие и послания бренда связаны с тем, что оставило глубочайшие впечатления, а значит сформировало устойчивое восприятие. В этом отношении бренды создают познавательный фильтр: неприятные и атипичные аспекты признаются нетипичными, постепенно их количество уменьшается, и они забываются. Вот почему неудачи в расширении бренда на нетипичные продукты не наносят в конечном итоге вреда бренду, даже если при этом подрывается доверие у инвесторов (Loken and Roedder-John, 1993). Хороший пример — неудача Bic. Создание парфюма — нетипичная область деятельности этой компании с точки зрения потребителей, объемы продаж шариковых ручек, зажигалок и бритв растут.

Освобождаясь от неприятных и нетипичных элементов, бренд действует как избирательная память и, следовательно, обогащает восприятие людей иллюзией постоянства и последовательности. Именно поэтому бренд менее эластичен, чем товары. Он создается как «быстросхватывающаяся» концепция и поэтому меняется с трудом. Следовательно, критически важно определение платформы бренда. Какой смысл вы хотите вложить в бренд? Бренд — это и память о товаре, и его будущее. Аналогия с генетической программой — центральная для понимания того, как бренды функционируют, и как ими управлять. Действительно, формируемая память о бренде содержит программу для будущей эволюции, а также общность черт, которые превосходят отличия отдельных товаров. Понимая программу бренда, мы можем не только отслеживать его настоящую территорию, но и область, которую он займет, выйдя за рамки товара, давшего жизнь этому бренду. Основная программа бренда указывает на цели и смысл прежних и будущих товаров. Как идентифицировать эту программу?

Если она существует, то ее можно выявить, проанализировав основные элементы бренда: товары, коммуникацию и большую часть важных действий с момента его возникновения. Если существует директива или некая не явная стабильность, программа должна проявиться. Исследование индивидуальности бренда преследует две цели: с одной стороны — проанализировать большую часть типичной продукции, выходящей под этой маркой, с другой — изучить реакцию, то есть образ, который воспринял рынок. Имидж — действительно память, настолько стабильная, что ее трудно изменить за короткое время. Такая стабильность — результат селективного восприятия, о котором шла речь ранее. Она также обладает функциями: создавать длительные связи, ориентирующие потребителей среди изобилия товаров. Именно по этой причине компаниям ни в коем случае не следует изменять

индивидуальность бренда, привлекающую покупателей. Приверженность потребителей формируется под влиянием вызывающих уважение особенностей бренда, которыми изначально пленяются покупатели. Если товары «слабеют», теряют силу или в них проявляется нехватка инвестиций, а значит, они более не отвечают ожиданиям клиентов, следует постараться завоевать их вновь. Чтобы сформировать приверженность потребителей и извлечь из нее выгоду, бренд должен не изменять сам себе. Это называется возвратом инвестиций в будущем.

Изучая прошлый опыт и стараясь обнаружить лежащую в основе программу, не игнорируйте будущее — вы получаете лучшую возможность подготовиться к этой будущему, зная «откуда ноги растут», понимая правила, законы и целостность. Будет ошибкой «забалзамировать» бренд и просто повторять в настоящем то, что было создано в прошлом, подобно новым моделям Beetle компании Volkswagen (VW) и другим ретрообновлениям. В конкурентной борьбе товары, производимые под определенной маркой, должны всегда по сути отвечать времени, в котором существуют, но не лишаться индивидуальности. Возвращение на рынок Burberrys или Helena Rubenstein означает, что они отвечают современным веяниям, а не почивают на лаврах былой славы, которую иногда очень хочется оживить.

## Бренд — это реальный контракт

Бренды вызывают доверие, только если они сохраняют постоянство и повторяют свои предложения ценности. Через некоторое время они превращаются в некоторый аналог контракта, не записанный на бумаге, но весьма эффективный. Этот контракт связывает обе части. Бренд должен сохранять свои отличительные особенности, но вместе с тем постоянно повышать их актуальность. Он должен быть лоялен по отношению к самому себе, к собственной миссии и своим клиентам. Каждый бренд свободен в выборе соответствующих ему ценностей и позиционирования, однако если выбор сделан и прорекламирован, бренд становится эталонным показателем для удовлетворенности потребителей. Хорошо известно, что основной фактор, определяющий удовлетворенность клиентов, — разница между опытом и ожиданиями потребителей. Позиционирование бренда и устанавливает эти ожидания.

С другой стороны — потребители должны быть привержены такому бренду.

Подобные взаимные обязательства объясняют, почему не стоит отказываться от брендов, когда сам товар временно терпит неудачу. О бренде следует судить не сразу, а через длительное время, ведь и на солнце бывают пятна. Поддержка со стороны бренда дает товару шанс восстановить свои позиции. Если это не так, то Jaguar исчез бы давным-давно — ни одному другому бренду не удалось выстоять при подобном падении качества автомобилей в 1970-х годах. Это хорошая иллюстрация одного из преимуществ, которые бренд приносит компании помимо капитализации и прав, приобретаемых в результате получения патента, о них говорилось ранее.

Контракт бренда — экономический, а не юридический. Бренды отличаются в этом смысле от *других* символов качества, таких, как знаки качества и сертификаты. Знаки качества официально и законно подтверждают, что данный продукт отвечает набору особых критериев, заранее определенных (совместно органами государственной власти, производителями и потребителями), чтобы гарантировать более высокий уровень качества и отличие от аналогичных продуктов. Знак качества — коллективный бренд, контролируемый сертификационным агентством, которое сертифицирует данный продукт, только если он отвечает определенным спецификациям. Следовательно такая сертификация не выдается навсегда и может быть отозвана (как, например, ISO).

Бренд не подтверждает с точки зрения закона, что товар обладает определенными характеристиками. Однако в результате последовательного повторения этих характеристик на опыте бренд становится их синонимом.

Контракт подразумевает ограничения. Контракт бренда прежде всего предполагает, что различные функциональные обязанности в организации согласованы: научные исследования, производство, методология, логистика, маркетинг, финансы. То же самое справедливо и для брендов, действующих в сфере услуг, — поскольку очевидно, что научные исследования и производство в данном случае не имеют большого значения, ответственность за гарантии и единство, которые дает бренд, перекладывается на менеджмент и персонал, играющие существенную роль во взаимоотношениях с клиентурой.

Для контракта бренда необходим как внутренний, так и внешний маркетинг. В отличие от знака качества бренды устанавливают собственные постоянно

развивающиеся стандарты. Следовательно, бренды должны не только удовлетворять этим стандартам, но и постоянно стремиться улучшать все товары, выходящие под конкретной маркой, даже основные, особенно если они «делают» большую часть продаж и, значит, выступают в роли главного двигателя имиджа бренда. В этом случае им удастся удовлетворить ожидания клиентов, требующих, чтобы товары «шли в ногу» с изменениями в технологиях. Кроме того, они должны осуществлять коммуникацию и заботиться о собственной известности во внешнем мире, чтобы стать прототипом сегмента рынка, ценностью или выгодой. Это особая задача для брендов вдобавок к уникальности и незаменимости, в которой они нуждаются. Бренд несет все свои затраты — и внешние, и внутренние — «на собственных плечах». Все это проистекает из требований к бренду, которые перечислены ниже:

- тщательно прогнозировать потребности и ожидания потенциальных покупателей. В этом заключается цель маркетинговых исследований — оптимизировать существующие товары, выявить потребности и ожидания, которые еще только должны исполняться;
- реагировать на технический и технологический прогресс настолько быстро, как только возможно, чтобы создать конкурентное преимущество и в отношении себестоимости, и в том, что касается эффективности;
- обеспечивать многообразие товаров или услуг, не теряя качества, так как только это гарантирует повторные покупки;
- контролировать предоставляемые количество и качество;
- доставлять товары или услуги посредникам — согласованно по времени и в соответствии с требованиями дистрибьюторов;
- \* придавать значение бренду и коммуницировать это значение в соответствии с целевым рынком, таким образом используя бренд как сигнал и объект сравнения с отличительными особенностями, эксклюзивностью товара или услуги. Вот для чего требуется бюджет на рекламу;
- увеличивать вознаграждение опытом потребления или взаимодействия;
- оставаться в рамках этических норм и экологических стандартов.

Сильные бренды, следовательно, осуществляют и внутреннюю мобилизацию, и внешнее образование

объединения. Они создают своеобразие и стимул для компании. Вот почему некоторые компании меняют их имя на название одного из своих звездных брендов: BSN становится Danone, CGE — Alcatel. В этом отношении влияние сильных брендов выходит далеко за рамки большинства их корпоративных стратегий. Они существуют, пока создаются, впоследствии же либо исчезают, либо перерастают стадию высокопарных фраз (типа «страсть к превосходству»), которые развешиваются в передней. В любом случае корпоративный бренд — голос организации, направленный вовне организации, и будучи таковым, он остается требующим и полным решимости постоянно превосходить самого себя и брать более высокие цели.

Признание того, что бренд — это контракт, также означает принятие других сторон ответственности, которые также весьма часто игнорируются. В индустрии моды, например, даже если создатели коллекций хотят реализовать изменения по прошествии некоторого времени, они не могут совершенно забыть о заключенном с конкретным брендом контракте, который помог им стать известными на первом этапе их работы, затем получить признание и в конечном итоге — славу. Что иногда вызывает серьезные проблемы для менеджмента международными брендами, так это то, что различные страны воспринимают бренды по-разному. В Европе Polo от Ralph Lauren олицетворяет стиль Бостонских выпускников школ, тогда как в США бренд Ralph Lauren значительным образом изменил собственный образ, запустив аромат Safari, радикально отличающийся от всех предыдущих товаров этой фирмы.

Теоретически и слоган, и знак бренда предназначены для выражения контракта бренда. Хороший слоган зачастую отклоняется управляющим директором компании, потому что он слишком много значит для компании и может оказывать обратное воздействие, если продукция или услуги не будут соответствовать тем ожиданиям, которые бренд создал у потребителей ранее. Чаще всего бренды рассматриваются просто как имена: это особенно видно на заседаниях комитетов, рассматривающих инновации, где новые продукты перераспределяются по брендам, имеющимся в портфеле, несколько раз за одно заседание. Одно имя бренда или другое — без разницы. Относитесь к брендам серьезно, поскольку это (как и контракт) очень ответственно. Кроме того, бренд обеспечивает более высокую прибыль.

## Товар и бренд

Еще в первых теоретических дискуссиях о бренде обсуждалось отношение между брендом и товаром. Как этот вопрос изменился в наше время? Какая связь между брендом и товаром? С одной стороны, многие исполнительные директора повторяют своим сотрудникам, что нет бренда без хорошего товара (или услуги), чтобы стимулировать их нацеленность на новшества и научить их рассматривать продукт как основу конкурентоспособности. С другой стороны, сильное доказательство того, что лидеры рынка — не самые лучшие на рынке товары. Быть «лучшим товаром» в категории означает конкурировать в премиум-классе, который редко бывает крупным сегментом. Конечно же, в категории моющих средств для прачечных лидерами рынка, такими, как Tide, Ariel и Skip, становятся те, кто предоставляет лучшую эффективность для постоянно загруженных прачечных, однако в других случаях лидерство завоевывают бренды с лучшим соотношением «цена/качество». Рассмотрим с этих позиций Dell. Можно считать компьютеры этой фирмы лучшими на рынке? Определенно, нет. Но кому в действительности нужны «лучшие компьютеры»? Что взять за критерий оценки? «Лучший» — критерий относительный. Фактически рынок сегментирован: большая часть потребителей и даже большая часть сегмента B2B хотят современные, надежные и дешевые компьютеры. Благодаря модели «сборки по заказу» компания Dell способна внедрять инновации и стать лидером этого сегмента. Будучи совладельцем бренда Intel Inside, она успокаивает покупателей и удивляет их изумительной ценой и возможностью индивидуальной адаптации: каждый потребитель заказывает компьютер «под себя». А часы Swatch действительно ли лучшие? Конечно, не они одни. Однако это не то, что требуется покупателям Swatch: они платят за удобство и стиль, а не за долгосрочную поразительную производительность, что бы она ни означала.

Пришло время тщательно разобраться во взаимосвязях бренда и товара. Финансовые отделы и бухгалтерия напоминают нам, что бренд — обусловленный актив. Он может принести доход, только если доставляется товаром или услугой. Не существует ценности бренда без товара или услуги, трансформирующих имя и связанные с ним ментальные ассоциации и эмоции в поток денежных средств.

Взгляните на историю. Большинство брендов родилось из инновационного товара или услуги, обес-

пенивших конкурентное преимущество. Превосходные товар или услуга были основным фактором начинающейся кампании. Позже, когда название товара превращалось в бренд, потребители по-прежнему могли воспринимать образ этого бренда, как «самый эффективный», хотя в реальности его эффективность уже сравнялась с эффективностью конкурентов. Именно это стало основой лидерства и премиальной цены Volkswagen. Большинство покупателей пребывали в уверенности, что автомобили Volkswagen надежнее всех остальных. Новая модель Golf V, выпуск которой был начат в сентябре 2003 года, 30 лет спустя после первой модели Golf, оказался на 10 % дороже, чем два европейских конкурента — Peugeot 307 и Renault Megane. Такая репутация качества оказалась критической для Golf и для самого концерна Volkswagen — эта модель «накрыла» 28 % продаж и половину валовой прибыли от операций. Когда через 12 месяцев продажи Golf IV упали до 17,9 %, валовая прибыль концерна в целом сократилась на 56 %.

Как показывали все тесты и статистика ремонтных мастерских, качество Volkswagen сравнялось, а в некоторых случаях оказалось ниже того, что предлагали конкуренты, однако для покупателей их восприятие — и есть реальность. Актив бренда составляет убеждения людей. Что же касается слухов (Kapferer, 2004), то чем больше людей им верят, тем сильнее убежденность в них. Ведь такое количество людей не может заблуждаться? Компании Toyota понадобилось 20 лет, чтобы поколебать убежденность потребителей из США в том, что Volkswagen выпускает наиболее надежные автомобили. Только со временем им удалось доказать надежность собственных машин. Зачастую, чтобы двигаться вперед быстрее, следует нацеливать усилия на новое поколение водителей, которые открыты всем новшествам.

Если взглянуть на поведение конкурентов, то покажется, что они попеременно занимаются несколькими брендами. Они зарабатывают некоторый капитал на сложившемся образе, затем меняют его, чтобы воссоздать или воспитать веру в превосходство продукта (играя на том, что потребители получают преимущества), затем заново зарабатывают на сложившемся образе и т. д. (см. рис 2.2). Sony в своих рекламных кампаниях демонстрирует именно такую маятниковую манеру поведения: она чередует рекламу, которая вводит новые продукты, и рекламу чистого образа — без специального материального

наполнения или наполнения, формирующего превосходство. Таким образом поддерживается заметность бренда (Ehrenberg et al, 2002).

На рисунке 2.3 показаны взаимосвязи бренда и товара.

Предположим, человек решил приобрести новый автомобиль, так как в семье родился четвертый ребенок. Такое важное событие порождает новый набор ожиданий — как материальных, так и нематериальных. Потребитель хочет купить минивэн с двумя раздвижными дверями, мягкой отделкой кабины и, конечно же, чтобы это был надежный, безопасный бренд, с рекомендациями и некоторым статусом. Если «погулять» по интернет-сайтам, почитать журналы и заглянуть к дилерам, то возможно выбрать модели с видимыми атрибутами, из тех, что необходимы (размер, отделка, раздвижные двери). Однако как быть с невидимыми атрибутами, которые выявляются только на практике (удовольствие от вождения), или должны приниматься на веру, как, например, надежность? Очевидно, что эти атрибуты либо принадлежат, либо не принадлежат той части капитала бренда, которую составляет его репутация (репутационный капитал). Их нельзя наблюдать. В этом и заключается одна из основных ролей бренда — гарантировать потребителям, убеждать их в наличии желаемых выгод, составляющих эксклюзивную силу бренда, также называемую его позиционированием.

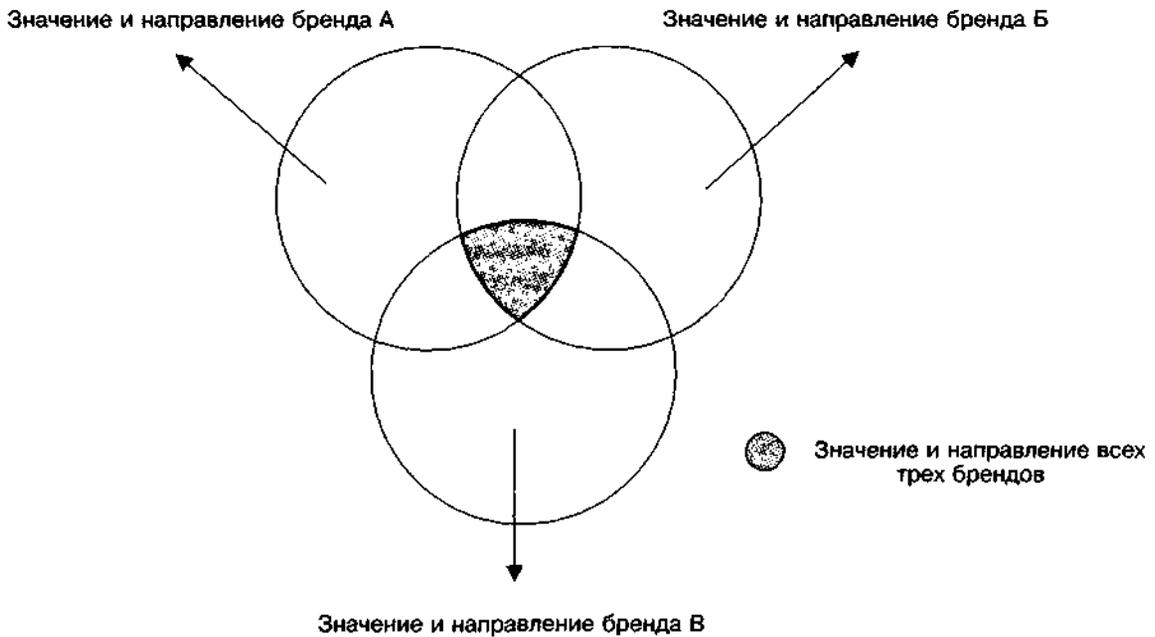
Психологи также идентифицируют эффект ореола, как основной источник создаваемой брендом ценности — известное имя бренда влияет на то, как потребители воспринимают преимущества продукта, помимо видимых атрибутов и уж тем более невидимых.

И, наконец, с брендом связаны совершенно нематериальные ассоциации, составляющие его ценности, видение, философию, тип покупателей, индивидуальность бренда и др. Эти ассоциации — источник эмоциональных связей помимо удовлетворения от продукта. Фактически в автомобильной индустрии кульминация желаний клиентов — обладание брендом. Некоторые бренды продают прекрасную продукцию по справедливой цене, но им не хватает страсти и увлеченности, поэтому им не удается устанавливать премиальную цену на товар в их сегменте. Их дилерам приходится сбрасывать цену (что подтачивает ценность бренда и прибыльность бизнеса).

Рисунок 2.3 напоминает нам о двойственной природе бренда: люди покупают брендовые товары или услуги, но брендинг не заменитель маркетинга. Необходимо и то, и другое. Цель маркетинга — предсказывать потребности определенного сегмента потребителей и вести организацию к тому, чтобы ее товары и услуги отвечали этим потребностям. Это целое искусство: некоторые автомобильные фирмы предлагают минивэны с раздвижными дверями, другие — нет. Однако частично готовность выкладывать денежки за товар зависит от привязанности конкретного человека к конкретному бренду. Те, кто не относится к поклонникам этого бренда, будут торговаться изо всех сил, те, кто предпочитает именно этот бренд, будут торговаться меньше. Образ бренда напрямую связан с прибыльностью. В действительности постоянный мониторинг автомобильных брендов Euromonitor, измеряющий имидж всех автомобильных брендов, действующих в Европе, показал, что рост на один пункт на глобальной шкале мнений означает, что на 1 % падает число потреби-



Рис. 2.3. Товар и бренд



**Рис. 2.4.** Наложение товарных линеек различных брендов

телей данного бренда, которые будут торговаться при заключении сделки.

### Каждому бренду требуется продукт-флагман

Конкретный бренд не будет подвергаться опасности со стороны конкурентов, предлагающих аналогичные товары, если только последних не очень много. Определенные модели неизбежно копируются другими брендами. Предположим, что бренд А позиционируется как долговечный, бренд Б — практичный, а бренд В — инновационный. Дух каждого бренда будет особенно заметен в конкретных товарах — наиболее типичных для значения данного бренда образчиках. Они представляют собой прототипы бренда товара. Каждый товарный ассортимент должен, следовательно, содержать товары, демонстрирующие основную ценность и главную идею бренда — флагманы для цели и значения бренда. Citroen, к примеру, — лучше всего проявляется в своих автомобилях премиум-класса, Nina Ricci—своими очаровательными вечерними платьями, Lacoste—рубашками, Sony—своим брендом Walkman\* и портативными цифровыми камерами.

В современном английском языке слово «walkman» фактически стало обозначением товарной категории и используется как синоним слова «player», и оба переводятся как «аудиоплеер». — *Примеч. пер.*

Однако некоторые продукты внутри такой линейки продукции неясно выражают цель и атрибуты бренда. В телеиндустрии ограничения по себестоимости в низкочастотной части диапазона продукции таковы, что изготовить модель, радикально отличающуюся от продукции конкурентов, чрезвычайно трудно. Но по экономическим причинам бренды иногда должны становиться опорой на этом большом и чрезвычайно конкурентном рынке. Более того, каждый банк предлагал собственный сберегательный план, идентичный планам других банков. Все эти сходные продукты должны лишь представлять ограниченную сторону предложения каждого бренда (рис. 2.4). В итоге каждый бренд остается в фокусе и далее движется в собственном направлении для создания продукта, отличающегося от остальных. Вот почему коммуникация в отношении таких продуктов настолько важна, она позволяет вскрыть смысл и цель бренда.

Проблема возникает тогда, когда бренды в пределах одной группы в значительной степени перекрываются, когда один препятствует другим в проявлении их отличительных особенностей. Использование одних и тех же моторов в продукции Peugeot и Citroen нанесет вред первой компании, имидж которой построен на декларации «динамичного автомобиля». Когда несколько брендов начинают торговать сходной продукцией, бренд может

превратиться в карикатуру на самого себя. Для того чтобы составить конкуренцию Renault Espace и Chrysler Voyager, ни Peugeot или Citroen, ни Fiat или Lancia не могли взять на себя экономический риск строительства завода, на это также были не способны и Ford или Volkswagen. Первые четыре бренда совместно создали единственный на всех минивэн. А Ford и Volkswagen выпустили совместный автомобиль на заводе в Португалии. Результатом такой совместной деятельности, однако, стало то, что бренд превратился просто в «дорогую игрушку». Отличительные особенности каждого производителя были забыты. Поэтому каждому бренду пришлось значительно подчеркнуть внешний вид, чтобы стать легко узнаваемым.

## Товарная реклама через призму бренда

Товары молчаливы. Бренд придает им значение и цель, рассказывая нам, каким должен быть продукт. Бренд — это и призма, и увеличительное стекло, сквозь которое удастся рассмотреть товар. BMW убеждает нас, что его продукция — «автомобили для удовольствия мужчины». С одной стороны, бренд руководит нашим восприятием товара, с другой — товары посылают обратные сигналы, которые бренд

использует для подтверждения и строительства своих отличительных особенностей. Это особенно видно в автомобильной индустрии, где большинство технологических инноваций быстро становятся достоянием всех брендов. Следовательно, в отношении ABS-системы, предлагаемой и Volvo, и BMW, нельзя сказать, что они предлагают одно и то же. Можно ли считать подобное непоследовательностью брендов? Не совсем. Просто ABS-системы становятся неотъемлемой частью всех автомобилей.

Однако бренды могут развиваться только с условием долгосрочной последовательности, что становится и источником, и отражением их отличительных особенностей. А значит, одинаковые ABS-системы не имеют одного и того же значения для различных марок автомобилей. Для концерна Volvo, олицетворения полной безопасности, ABS-система совершенно необходима, как проявление ценностей бренда и главной идеи: именно в ней сосредоточена суть бренда. BMW, будучи символом высокой эффективности, не может говорить об ABS в таких же терминах, это будет означать отрицание идеологии и системы ценностей BMW, вдохновивших целые организации и позволивших создать знаменитые модели бренда из Мюнхена. BMW представляет ABS-систему как средство для более быстрого движения. И наоборот, как ставящий во главу угла безопасность,

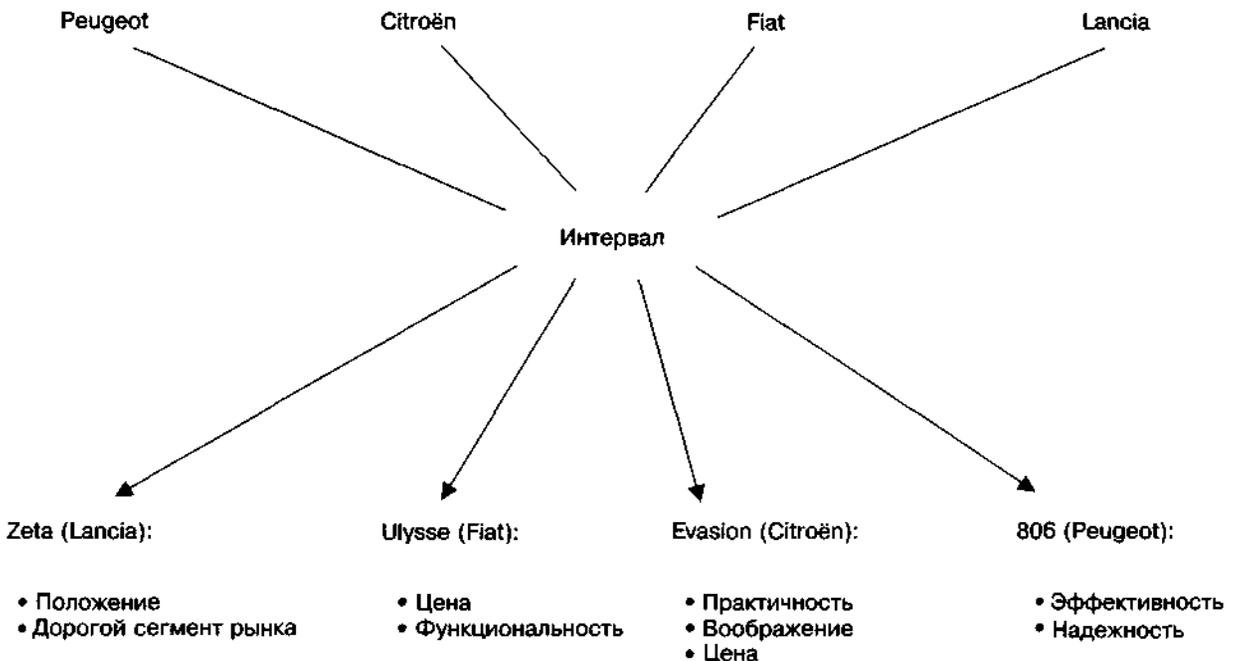


Рис. 2.5. Бренды дают инновациям значение и цель

бренд Volvo оценивает свое участие в европейском чемпионате автомобилей. Концерн заявляет: «Мы действительно тестируем нашу продукцию, чтобы она служила дольше».

Минивэн, который Peugeot, Citroen, Fiat и Lancia создали сообща, этим брендам оставляет лишь одну роль — усилить связь с ценностями, присущими каждому из упомянутых брендов — воображение и освобождение для Citroen, качество вождения и надежность для Peugeot, высокий стиль и талант для Lancia и практичность для Fiat (рис. 2.5).

Следовательно отличительные особенности бренда никогда не бывают результатом частностей, тогда как частности могут служить выражением более широкой стратегии. Частности влияют на отличительные особенности бренда, если они действуют согласованно с ней, повторяя и усиливая ценности брендов. Вот почему слабые бренды не имеют успеха при капитализации инноваций: они не справляются ни с усилением значения бренда, ни с созданием чрезвычайно важного резонанса.

Таким образом, бренд — это призма, помогающая нам расшифровать товар. Он определяет, что и в каком объеме следует ожидать от товара, выпускаемого под именем этого бренда. Новшества, которые выглядят оригинальными для Fiat, к примеру, — обычное дело для Ford. Однако, хотя не очень большая мощность двигателя едва ли волнует большинство компаний — производителей машин, для Peugeot это важная проблема. Это дезавуирует основы отличительных особенностей марки Peugeot и обманывает сформированные ожидания, что, таким образом, будет противоречить тем «обязательствам», которые должен вызывать бренд Peugeot.

В действительности потребители редко оценивают инновации отдельно, сами по себе, но чаще применительно к конкретному бренду. Если бренд «выбрал» особое позиционирование или значение, он должен принимать на себя все последствия и исполнять все обещания. Бренды обязаны уважать контракт, который сделал их успешными, привлекая потребителей. Они несут обязательства перед потребителями.

## Бренды и другие знаки качества

Во многих областях бренды сосуществуют с другими знаками качества. В пищевой промышленности, к примеру, также все больше и больше знаков качества, сертификатов норм соответствия,

контроля подлинности продуктов и гарантий. Причиной увеличения числа этих знаков стала необходимость решения двойной задачи — продвинуть на рынке и защитить.

Цель сертификации истинности марки производителя (например, того, что вы имеете дело с настоящим шотландским виски) — защитить отрасль сельскохозяйственного производства и продукцию, качество которой в значительной степени зависит от конкретной местности и секретов производства. Гарантии подлинности продукции превращают в капитал уникальную культурную концепцию качества, связанную некоторым образом с загадками и особенностями характера определенной местности. Таким образом, рынок сегментируется — в сертификации истинности отказывается любым хорошим продуктам, произведенным вне определенной области и не традиционным способом. Так в Европе с 2003 года название сыра Feta связывается с продукцией, контролируемой Грецией. Даже если датским или французским производителям сыров приходилось производить сыр, аналогичный Feta, в каких-то других странах, покупателям нельзя было сообщать, что это Feta, созданный в Греции традиционным способом, поэтому их продукция не могла претендовать на упомянутое название.

Отметки о качестве — инструменты продвижения товара на рынке. Они выражают отличительную концепцию качества — промышленную и научную. В этом отношении данный вид сыра Feta, к примеру, производится по уникальной технологии — используются определенные виды молока вкупе со специально подобранными бактериями и др. Знаки качества формируют вертикальную сегментацию, состоящую из различных степеней качества. Основной вопрос здесь — представить не столько типичные характеристики, сколько четкий набор объективных критериев.

Юридическая гарантия типичности, которую дает знак «сертифицированной подлинности продукции», означает больше, чем просто отметка о подлинности или ярлычок, указывающий на место, где продукция была произведена. Он не подразумевает никакой природной или социальной уникальности — хотя наличие такого знака может заставить потребителя ошибочно думать, что она существует. Более того, некоторые современные производители сыров сознательно вносят путаницу в то, что истинно, а что — нет, придумывая такие иностранные имена для их новой продукции, которые напоминают название

мест или областей, — и все это ради того, чтобы заставить потребителей заплатить за их примитивный и узкий образ.

Интересно наблюдать, как европейские государства в разгар кризиса, вызванного коровьим бешенством, стараются переубедить потребителей, чтобы нивелировать ситуацию с падением потребления продукции из говядины на 40 %.

1. Хотя это не допускается законами Европейского союза, они заново начинают применять метки продукции по территориальному признаку (например, французская говядина). Однако таким образом не удалось полностью успокоить потребителей, потому что вскоре стало известно, что рогатый скот во Франции кормят не только местной травой, но и зараженными органическими экстрактами, импортированными из Великобритании.

2. Сертификация подлинности (то есть белая мясная порода коров Charolais) добавляет типичности, но не гарантирует, что мясо будет безопасно на 100 %.

3. Знак качества не существовал изначально, его пришлось создавать, но чтобы он завоевал авторитет, потребуются годы. Однако если не удастся гарантировать контроль за процессом выращивания крупного рогатого скота, то нельзя гарантировать и результат — мясную продукцию.

4. Кризис выявил необходимость в брендах для мясной отрасли. Начиная с 1989 года McDonald's, обеспокоенный тревожными сигналами, начал поиск новых поставщиков в Европе, внимательно изучая способы выращивания и откармливания скота в каждом отдельном случае.

5. Торгово-розничная сеть Carrefour подписывает прямые контракты с фермерами.

Существовать или нет официальным стандартам качества в Европе к 2010 году — мучительный вопрос, который все еще обсуждается североевропейскими государствами (Великобританией, Данией и др.), считающими, что бренды в этой отрасли должны преобладать, и южноевропейскими (Францией, Испанией, Италией), поддерживающих идею создания официального коллективного знака качества, сосуществующего с брендами (Feral, 1989).

Североевропейские государства заявляют, что бренды сами по себе должны сегментировать рынок и, следовательно, формировать репутацию превосходства для этих брендов благодаря товарам, а также усилиям в области дистрибуции или маркетинга. Эти государства поддерживают объективную концепцию

качества, им неважно, что сыр Feta, представляемый Грецией, сделан в Голландии, или что водка Smirnoff произведена не в России и не в Польше. Государства юга Европы полагают, что коллективные знаки позволяют небольшим компаниям использовать их ранжированные и/или типические характеристики в качестве инструментов продвижения товара, поскольку у них нет собственных брендов. Так как их продукция не «говорит» сама за себя, их позиция на рынке определяется знаками качества или сертифицируемой подлинности. Ясно, что за европейскими дебатами о том, будут или нет бренды, построившие «своими руками» собственную репутацию, сосуществовать с официальными коллективными знаками качества, скрывается другой, более фундаментальный спор между поборниками либеральной экономики, с одной стороны, и партизанами правительственной интервенции — с другой.

С точки зрения корпораций выбор между политикой продвижения брендов и коллективных знаков — вопрос стратегии и расположения доступных ресурсов.

Зачастую сертификаты качества нивелируют воспринимаемые отличия. Бренды дистрибьюторов могут также аккумулировать их. Бренды задают собственные стандарты: они не гарантируют ничего с точки зрения закона, но эмпирически они поддерживают и выражают наборы атрибутов и ценностей. Таким образом, они добиваются, чтобы стать ссылкой на самих себя, если не именем нарицательным (как случилось с Bacardi, ставшим именем нарицательным для рома).

Бренды характеризуют тот продукт, который носит его имя. К сильным брендам относятся те, которые распространяют ценности и управляют сегментацией рынка присущими им средствами.

Пытаясь совладать с кризисом, вызванным коровьим бешенством, компания McDonald's задалась вопросом, стоит ли ей полагаться лишь на собственный бренд или на коллективные знаки и сертификаты подлинности.

В рабочем порядке позвольте нам еще раз подчеркнуть тот факт, что бренды не сводятся к простой рекламе. Они содержат рекомендации относительно долговременных спецификаций товаров, которые носят имя того бренда, таких, как привлекательная цена, эффективная дистрибуция и мерчендайзинг, наряду с отличительными особенностями, создаваемыми рекламой. Маленькой компании гораздо легче получить знак качества для одного из видов

ее продукции, четко направив усилия на решение этого вопроса, чем одолеть масштабную задачу создания бренда, что требует массы финансовых, людских, технических и коммерческих ресурсов. Даже без отличительных особенностей товар небольшой компании может перестать выглядеть безликим, частично благодаря официальному показателю качества.

## Препятствия для значения брендинга

Внутри одной и той же компании брендинговая политика зачастую конфликтует с другими политиками. Так как эта ситуация никак не описана и проявляется не явно, другие политики могут выглядеть совершенно невиновными, хотя фактически они становятся помехой для реальной брендинговой политики.

Например, текущая бухгалтерия не благоволит к брендам. Она руководствуется принципами осторожности, поэтому любые неопределенные затраты рассматриваются как издержки, а не как ценное вложение в активы. Именно такое отношение сложилось к инвестициям в коммуникации, чтобы информировать широкую общественность об отличительных особенностях бренда. Поскольку невозможно точно измерить, какая доля ежегодного (или за несколько лет) бюджета, выделенного на коммуникации, дает немедленную прибыль, полная сумма этих затрат рассматривается как эксплуатационные расходы и вычитается из годовой прибыли. Помимо этого реклама, наряду с инвестициями в оборудование, штат талантливых сотрудников и научные исследования также помогают строить капитал бренда. Подсчеты такого рода формируют предвзятое мнение, мешающее бренду компании, поскольку создают заниженное впечатление о нем. Рассмотрим ситуацию с компанией «А», которая инвестировала значительные средства в построение известности и популярности своего бренда. Эти расходы она списывала в ежегодном балансовом отчете как затраты, которые приводят к снижению ежегодных доходов и небольшой стоимости активов. Обычно это происходит в течение того критического периода, когда компания растет и в реальности может прибегать к некоторой помощи сторонних инвесторов и банков. А теперь сравним нашу компанию «А» с компанией «Б», которая вложила такие же средства в оборудование и производство и ничего

не инвестировала в имя, имидж или известность. Поскольку можно оценить эти инвестиции в материальные ценности как основные активы и уменьшить эти затраты, расписав их на несколько лет, компания «Б» может показать в балансовом отчете более высокий доход и большие активы, а значит, выглядеть молодцом. Однако это впечатление с точки зрения бухгалтерии, тогда как фактически компания «А» находится в лучшей позиции в отношении потребителей к продукции этой компании.

Принцип, положенный в основу ежегодного бухгалтерского отчета, становится помехой брендовой политике. О каждом менеджере по продукту судят по ежегодным результатам и по чистому вкладу, который вносит его товар. Это приводит к тому, что при принятии решений учитывается довольно короткий период времени. Решения, дающие быстрый и измеримый результат, предпочтительнее тех, что строят капитал бренда (дело без сомнения долгое, но более надежное, если рассматривать более долгосрочную перспективу). Более того, такой способ оценки препятствует менеджерам по продукту в выполнении каких-то дополнительных действий в области рекламы, особенно направленных на поддержку бренда в целом, когда последний выступает в роли «зонтика» и обозначения других товаров. Следовательно менеджеры будут сосредотачиваться лишь на одном: любые новые затраты для общей пользы будут списываться на его личный счет. Например, бренд Palmolive охватывает несколько продуктов: жидкие моющие средства, шампуни, пену для бритья и др. Бренд мог соотноситься только с одним из этих товаров, выделенным как имиджевый лидер, и извлекать выгоду из влияния имиджей продуктов друг на друга (Balachander, 2003). Однако инвестиции определенно могут быть выше, чем те, что обосновываются исключительно прогнозами продаж продукции. Эти новые затраты фактически всегда списываются на продукт-лидер, даже если основная цель — получить общую выгоду для всех товаров под одним зонтичным брендом.

Чтобы неким образом реагировать на краткосрочные расчеты, к которым склонна бухгалтерия, и недооценку отражаемых в балансах средств, которыми владеют корпорации, некоторые британские компании начали показывать бренды в качестве активов в своих балансовых отчетах. Это положило начало дискуссии об обоснованности бухгалтерской практики, возникшей в эпоху потребления, когда основную часть капитала составляли недвижимость

и оборудование. В наши дни, наоборот, нематериальные активы (секреты производства, патенты, репутация) представляют собой то, что имеет значение, особенно если речь идет о больших масштабах. Помимо возникшей в Европе и США необходимости открыто обсудить, как извлечь выгоду из бренда, ясно, что также важно отыскать способ подсчета долговременных положительных и отрицательных последствий краткосрочных решений, касающихся брендов, которые компании отражают в своих балансах. Все это тем более насущно, что решения, касающиеся брендов, меняются часто, даже слишком часто.

Даже организация коммуникационных агентств такова, что они не в состоянии выполнять требования нормальной политики бренда. Если рекламное агентство имеет собственную сеть партнерских компаний — маркетинговых, управляющих взаимоотношениями с потребителями, работающих в сфере электронного бизнеса и др. — значит оно способно действовать в качестве объединенной коммуникационной группы, вопрос долгосрочности — основной при организации работы такой сети. Более того, рекламные агентства способны рассматривать свою деятельность только как краткосрочную, продолжающуюся максимум год. Брендинговая политика представляет собой нечто совершенно иное — она разрабатывается на длительный период и требует, чтобы все средства принимались во внимание сразу, в полном объеме.

Ясно, что фирма редко находит контакты с теми, кто составляет так называемые коммуникационные группы, занимающиеся в действительности разработкой стратегических идей и полного пакета рекомендаций, а не обычной рекламой или организацией кампании по продаже товара. Более того, рекламные агентства ставят себя таким образом, что им нельзя адресовать стратегические вопросы вроде того, каким должно быть оптимальное число брендов в портфеле. Поскольку от ответов на эти вопросы зависит жизнеспособность бренда, агентства чувствуют себя неуютно, когда им приходится судить и делать выводы. Вот почему возникла новая профессия — консультанты по стратегическому бренд-менеджменту. Действительно пришло время, когда компаниям требуются профессионалы, способные обеспечить на средний срок согласованное, комплексное руководство разработкой портфеля брендов, не фокусируясь на единственной технологии.

Кадровые перестановки подрывают непрерывность потребностей бренда. В наши дни компании до сих пор планируют ротацию персонала, работающего с различными брендами! Таким образом, бренды зачастую доверяют молодым специалистам с впечатляющими степенями, но не имеющим опыта. Продвижение по службе, которого они ожидают, заключается в переводе на работу над другим брендом! Следовательно менеджеру по продукту приходится добиваться заметных результатов в короткий срок. Это объясняет громадное количество изменений в рекламной стратегии и ее реализации, а также в расширении бренда, его продвижении или скидках. Все это в действительности вызвано текучестью кадров.

Очень важно, что бренды, поддерживавшие непрерывный и единообразный имидж, принадлежат компаниям, где штат сотрудников, принимающих решения в отношении брендов, оставался стабильным в течение длительного времени. Это совершенно верно для брендов предметов роскоши: длительная работа в фирме дизайнера или ее основателя дает возможность для длительного и стабильного менеджмента. То же справедливо и в отношении основных сетей розничной торговли, где топ-менеджеры зачастую сами управляют коммуникацией или, по крайней мере, принимают конечные решения. Как средство, смягчающее эффект от неумеренных кадровых перестановок бренд-менеджеров, компании стараются не только ввести стоимость бренда в бухгалтерские отчеты, но и стремятся к созданию долгосрочного документа, закрепляющего имидж бренда. Последний представляет и «охранную грамоту», и инструмент неразрывности.

Бизнес-организации иногда сами препятствуют строительству бренда. Так, в 2001 году в высокотехнологичной компании Toshiba была создана новая, до тех пор не существовавшая, должность вице-президента по брендам. На этот пост назначили вице-президента по научным исследованиям и развитию. Сам факт, что компания номер один в мире в области создания и выпуска ноутбуков и главный игрок в сегменте аппаратуры для телевидения, а также hi-fi и lo-fi (высококачественных и низкокачественных) технологий пошла на такой шаг, демонстрирует понимание того, что образовался незаполненный пробел. Товары Toshiba несомненно превосходны, до сих пор это было ключом к успеху японской продукции вообще и продукции Toshiba в частности. Так что же компания упустила?

Исследования, проведенные по всему миру, выявили, что в бренде Toshiba нет никакого волшебства. Это как общение с коллегами по работе: вы прекрасно общаетесь в офисе, но не приглашаете их в гости на обед. Это бренд, который держится на единственном столпе — сильном рациональном компоненте, но в нем совсем немного эмоциональной привлекательности, нематериальных ценностей и волшебства. Если говорить кратко, то Toshiba не Sony, и не способна достичь уровня последней. Любая компания может стать лидером в своей ограниченной области, как Toshiba, за счет превосходной продукции и цен, или лидером, подобным Dell за счет системы дистрибуции, которая по эффективности на полкорпуса опережает всех остальных игроков на рынке. Однако поскольку конкуренция размывает воспринимаемые отличия, необходимы другие инструменты для привлечения клиентов и их удержания, для гарантии того, что они остаются приверженцами конкретного бренда. Это желание основано на потребности в безопасности и на нематериальных факторах.

До 2001 года брендом Toshiba никто не управлял. Структура компании была весьма разветвленной, и не было ответственных за общекорпоративные ресурсы, каковым и является бренд. Подразделение, занимавшееся медицинской техникой имело свой взгляд на Toshiba, компьютерное подразделение — свой и т. д. и т. п. И, конечно же, не было никакой координации или общей брендинговой платформы, что позволяло бы говорить о совместном продвижении различных подразделений. Инициативы в горизонтальной плоскости (такие, как спонсорство) были редки, и считалось, что коммерческая необходимость — дополнительно использовать дистрибуцию: название игры относится к продаже импортируемой продукции, а не к построению репутации бренда. Пакет вознаграждения менеджеров на местах зависел от продаж, а не от капитала бренда.

Другой синдром касается отношений между производством и продажами. В группе Electrolux, к примеру, производственные единицы специализируются в соответствии с товарами. Будучи монотоварными и мультирыночными, они продают производимый товар подразделениям, занимающимся торговлей. Последние, наоборот, — монорыночные и мультитоварные (сгруппированы под зонтичным брендом). Проблема заключается в том, что все эти автономные торговые подразделения, каждое из которых имеет собственный бренд, хотя получают доход, продавая самые последние новинки, позволяющие макси-

мально увеличить оборот своего подразделения. При этом упущена структура для управления новациями и их распределения в соответствии с последовательным и общим видением портфеля бренда. Как мы увидим далее, нет никакого смысла отдавать сильные инновации слабому бренду. Более того, такой подход подрывает саму основу концепции брендинга — дифференциацию.

И, наконец, если слова вообще что-либо значат, то менеджеры по коммуникациям должны иметь возможность предотвращать действия, идущие вразрез с интересами бренда. Так, компании Philips не удавалось преуспеть в достижении того положения, которое формировалось его прежним брендом: «Philips — завтра уже здесь». Чтобы достичь заявленного положения, компании пришлось бы наложить запрет на рекламу всех батареек либо электрических лампочек, что или превратило бы этот слоган в общее место, или опровергло бы его, низвергло бы до простой навязчивой рекламы. Был и другой путь — сообщать только о типах лампочек, которые планировалось выпускать в будущем, а не о текущих продажах. К сожалению, в компании не нашлось никого, кто обладал бы необходимой властью (или желанием), чтобы ввести требуемые ограничения. Когда появился бренд Whirlpool, менеджеры Philips создали организацию для реализации реальной брендинговой политики. Поскольку был задействован топ-менеджмент, отдел коммуникаций мог гарантировать оптимальные условия для запуска бренда Whirlpool — он наложил трехлетний запрет на упоминание об обычных и лучше всего продающихся товарах.

Неудача при управлении инновациями оказывает весьма негативное влияние на капитал бренда. Даже для тех, кто занимается продажами, поднимает их своими руками, когда им не предоставляется ответственность за инновации, ошибка — отдавать новшества слабым брендам, особенно группе мультибрендов. Когда приходится иметь дело со слабым брендом, дистрибьюторам необходимо предлагать привлекательную цену, чтобы у покупателей появился стимул включить эту торговую марку в список рассматриваемых товаров. Однако поскольку потребители не ожидают новшеств (каждый бренд определяет тип и уровень потребительских ожиданий), товарооборот оказывается неудовлетворительным. Что касается не покупателей, то такой бренд их также не особо прельщает. Если новый товар будет выпущен на рынок несколько недель спустя под

эгидой ведущего бренда, дистрибьюторы будут отказываться платить премиальную цену за лидера, поскольку они приобрели этот товар по более низкой цене некоторое время назад у той же компании. Следовательно даже при наличии сильного бренда цена продажи все же будет ниже.

Компания L'Oreal, имеющая множество сильных брендов, распределила свои новшества по различным предприятиям согласно силе бренда. Следовательно новшества прежде всего вверяются престижным брендам, распространяемым по специальным каналам, поскольку высокие цены на продукты позволяют скомпенсировать значительные затраты на исследования. Так, липосомы появились ранее всех у компании Lancome, новый солнечный фильтр Mexoryl SX — у компании Vichy. Далее новшества распространяются по другим каналам и в конце концов попадают в крупные розничные сети. К этому времени бренды, распространяемые по специальным каналам, уже, вероятно, занимаются другими инновациями.

Однако на этот процесс влияет то обстоятельство, что новация — не исключительная собственность одной компании, она быстро распространяется среди конкурирующих фирм, ожидающих немедленной реакции. Вот почему Plenitude — бренд, предназначенный для гипермаркетов, быстро появился на рынке липосомов. Когда два конкурирующих бренда внутри одной группы используют одно и то же новшество, каждому из них приходится извлекать выгоду из этого своим способом. Следовательно, L'Oreal не был первой компанией на рынке альфа-гидроксикислот (АГК) — аналога кислотного витамина А в косметической промышленности, который, как считают дерматологи, разглаживает морщины. Новшество вывела на рынок компания Estee Lauder. L'Oreal не хотела выводить его под маркой Lancome, поскольку АГК агрессивны и, значит, не соответствуют мягкости, которую символизирует «звездный» бренд. Вместо этого L'Oreal продала новшество в фармакологическую отрасль, и АГК была выпущена под брендом Vichy под названием Novactia, при этом особое внимание обращалось на доброкачественность и чистоту нового продукта, что соответствовало отличительным особенностям бренда Vichy. В то же время L'Oreal без раздумий предложила кремы на основе АГК под маркой Plenitude в большие магазины. Все это ослабило до некоторой степени уникальность и Vichy, и Estee Lauder. Как мы видим, конкурентная система влияет на систему капитала бренда.

Если продолжить эту мысль, то когда производитель поставляет бренд дистрибьютора с тем же товаром, который он продает под своим собственным брендом, то в конце концов разрушается капитал бренда и в более широком смысле — сама основа концепции бренда. Это означает, что потребители платят в бренде только за имя и ни за что больше. Когда бренд отделяется от товара, он растет в цене и становится представителем этого продукта, внешним и искусственным, лишенным каких-либо рациональных оснований. В конце концов компании выкладывают денюжки за это, поскольку продажи падают и дистрибьюторы пользуются такой возможностью, чтобы объявить в рекламе, мол, национальные бренды надоели потребителям, но те имеют возможность покупать бренды, принадлежащие непосредственно дистрибьюторам. Это в некоторой степени объясняет медлительность властей в отношении роста объемов контрафактной продукции среди брендов, принадлежащих непосредственно дистрибьюторам. И, наконец, такая практика формирует ошибочное коллективное понимание того, что представляет собой бренд — даже среди признанных авторитетов в обществе последние вносят свою лепту в мнение, что в наши дни товары ничем не отличаются друг от друга!

## Бренды услуг

Не существует юридических отличий между брендами товара, места торговли и услуги. Различие лежит в области экономики, а не в законодательстве. Если рассматривать только бренды как таковые, только знаки, то закон не поможет нам понять, как работает бренд и процесс брендинга и каковы специфические характеристики различных игроков на рынке.

Бренды услуг действительно существуют: Europcar, Hertz, Ecco, Manpower, Visa, Club Med, Marriott's, Meridien, НЕС, Harvard, BT и др. Каждый из них представляет собой особую группу атрибутов, воплощенных в конкретном, хотя и нематериальном, виде услуг: аренда автомобилей, временная работа, компьютерные услуги, досуг, отельный бизнес или высшее образование. Однако некоторые секторы услуг лишь только вступают в пору становления бренда. Они или не рассматривают себя пока как часть бренда, или только начинают осознавать себя в этом качестве. За подобным развитием очень интересно наблюдать, поскольку оно выявляет все

особенности бренда и брендинга нематериальных услуг.

Отличный пример — банковская отрасль. Если тех, кто пользуется банковскими услугами, спросить, какие банковские бренды им известны, они, скорее всего, затруднятся с ответом или не поймут, о чем идет речь. Они знают названия банков, но не банковских брендов. И это очень важно: общественность не воспринимает эти названия в качестве брендов, идентифицирующих определенный круг услуг, но как корпоративные названия или бизнес-знаки, связанные с определенным местом. До сегодняшних дней именами банков становились либо собственники корпораций, организующие фонды клиентов (Морган, Ротшильд), либо конкретные места (Citibank), либо особые группы клиентов. Сокращение имени зачастую свидетельствует о формировании концепции бренда. Так, к примеру, Banque Nationale de Paris стал BNP. Некоторые наблюдатели рассматривают это как просто желание упростить название — согласно рекламному принципу «Что легко произносится, то легко запоминается», поскольку короткое имя облегчает идентификацию компании. Такие сокращения несомненно оказывают влияние, однако, по-видимому, урезают целую брендинговую концепцию до простого написания и печати в сфере коммуникации.

По мере сокращения эти названия банков начинают выражать некую разновидность взаимоотношений, а не просто персону или место. Чтобы стать видимыми, эти взаимоотношения могут принять форму конкретного банковского продукта (или политики стандартов в индустрии страхования). Но эти видимые и легко копируемые продукты не могут быть объяснением и обоснованием того, почему банки и страховые компании решили построить реальный бренд. Это просто внешнее проявление бренда. Банки и страховые компании поняли то основное, что отличает их друг от друга: взаимоотношения, формирующиеся между клиентом и банком под покровительством бренда.

И, наконец, одним бренд услуги отличается от бренда продукта — эта услуга невидима (Levitt, 1981; Eiglier and Langeard, 1990). Что банку следует демонстрировать за исключением клиентов или консультантов? Структурно брендам услуг мешает то, что их нелегко проиллюстрировать. Вот почему бренды услуг используют слоганы. Не удивительно: слоганы — звучные, они выражают назначение или деятельность бренда. Слоганы дают директивы

и для внешних, и для внутренних отношений. Посредством слогана бренд определяет свои поведенческие принципы, дающие клиентам право быть недовольными, если они не выполняются. Заявления о том, что банк будет обслуживать клиентов «улыбаясь» или заботиться о клиентах — недостаточно. Эти признаки должны быть полностью усвоены персоналом, предлагающим и поставляющим услуги. Тот факт, что люди неизбежно меняются, определенно бросает вызов брендингу в сфере услуг.

Вот почему выравнивание бренда становится таким важным — вся организация должна «жить брендом» (Ind, 2001). Выравнивание бренда — процесс, позволяющий организациям учиться думать о себе, как о бренде. Опыт брендинга в сфере услуг повсеместно связан с тем, что происходит в точке контакта клиентов с персоналом, с продавцами и др. Это справедливо как для Starbucks, так и для Citibank или HSBC. Это основная проблема и для Dell. Последняя в действительности — не производитель компьютеров, но компания, оказывающая услуги в этой сфере: она выявляет потребности своих клиентов и собирает для них требуемый продукт. Dell вряд ли проводит какие-либо научные исследования. Все усилия компании сконцентрированы на клиентском секторе, чтобы больше узнать о нуждах потребителей. Люди, а не машины суть этого процесса.

Брендинг в сфере услуг влечет за собой двойное распознавание. Персонал компании должен распознавать ценности бренда, как свои собственные. Этот внутренний процесс весьма важен. Он означает объяснение и обоснование этих ценностей каждой группой в компании. А также поощрение того, что каждый для себя обосновывает, как эти ценности способны изменить в лучшую сторону каждодневную работу. На клиентском уровне они распознают эти ценности как привлекательные для себя.

Стоит обратить внимание еще на одну вещь. Бренд-менеджмент в сфере услуг означает не только реализацию различного опыта, но и гарантию, что удовлетворение клиентов будет приписано тому бренду, которому следует. Вот почему дизайн и брендинг всех точек контакта столь важен. В бизнес-центрах, центрах обработки заказов, на веб-сайтах и др. — все они должны сопровождаться брендами. Одного лишь изображения бренда на входной двери конторы совершенно недостаточно.

## ГЛАВА 3. Строительство бренда и бизнеса

Как компании возвращают и бренд, и бизнес? С чего начинается строительство бренда? Какие требуются шаги и этапы? В данной главе мы рассмотрим эти вопросы, особо уделяя внимание интеграции усилий. Построение бренда не осуществляется где-то в стороне, это результат ясной стратегии и превосходства в реализации уровней товара, цены, дистрибуции, персонала и коммуникации. Для построения бренда необходимы некоторые предпосылки, в них мы сейчас и разберемся.

### У всех ли компаний есть бренды?

Сам по себе бренд — не конечная цель. Им необходимо управлять в зависимости от того, что он собой представляет — инструмент для роста компании и получения прибыли, инструмент бизнеса. На все ли влияет брендинг? Да. Все компании осознают это? Нет. Многие промышленные компании или те, что торгуют предметами потребления, воспринимают концепцию бренда только в отношении секторов рынка, охватывающих товары массового производства, повышенного спроса и ходовые товары широкого потребления (FMCG). Эта концепция ошибочна. Бренд оказывает влияние и на покупателей, и на докторов, которые выписывают рецепты. Промышленные бренды имеют собственный рынок: Air Liquide поставляет свою продукцию для промышленных предприятий, Somfy продает моторы для рольставней и монтажные элементы, BPB (British Plaster Board) и Lafarge торгует с компаниями и мелкими производителями в строительном секторе, William Fitters известна среди предприятий розничной торговли качеством коммерческих отношений.

Тем не менее все эти компании подвержены влиянию бренда в различных областях.

1. Группы, участвующие в торгах на фондовых биржах, должны управлять распознаванием их товаров в широком смысле. Их корпоративный бренд представляет собой транспортное средство для этого распознавания. Фондовые биржи оперируют предчувствиями. По определению, предчувствия лежат вне рациональной области, однако подвержены факторам, связанным с эмоциями. Рассмотрим, к примеру, бум, связанный с Интернетом, евротуннелем и европейским Диснейлендом. Тысячи людей

возжелали купить акции, соблазненные миражем, носящим имя «новая экономика», историческими связями между Великобританией и Европой и звучностью названия Disney. Управление видением корпоративного бренда и его содержанием сейчас становится стратегическим аспектом.

2. Международные группы должны спросить себя, действительно ли у них нет времени, чтобы завершить их преобразование в международные организации, занимающиеся закупками и дистрибуцией, чтобы объединить операционную деятельность на местах под единым именем.

3. Китайским или индийским группам следует спросить себя, как им избавиться от статуса низкотратного поставщика рабочей силы и завоевать более значительную часть высокодоходного сегмента в развитых странах, а для этого им необходим всеобъемлющий бренд.

4. Производители должны спросить себя, действительно ли бренд — дифференцирующий фактор в любом секторе потребления. По этой причине заслуживает внимания то, что компания British Plaster Board (BPB) удержала бренд Placoplatre — местную марку, ставшую синонимом самого товара и истинным лидером на собственных рынках. Точно так же очень важно, что промышленная компания Air Liquide предложила мистеру Линдси Оуэн-Джонсу, исполнительному директору компании L'Oreal, занять место в собственном совете директоров. Прокладывая курс через сотни наименований товаров и легальных торговых марок, Air Liquide выяснила, что еще недостаточно хорошо умеет создавать любую реальную ценность. Что им необходимо, так это реструктурировать ассортимент их высокотехнологичных товаров под несколькими мегабрендами, как это сделала компания L'Oreal.

5. Компании, оказывающие посреднические услуги, должны задаться вопросом, действительно ли у них нет времени на тех, кому они оказывают свои услуги, но влиять не напрямую, посредством прямых продаж, а с помощью формирования осведомленности о бренде в среде своих клиентов. Именно поэтому Lafarge — мировой лидер в производстве строительных материалов — инвестировал несколько миллионов евро в то, чтобы проинформировать широкую общественность о новых товарах, ставших возможными благодаря внедрению компанией инноваций. Это было сделано, чтобы сформировать спрос на продукцию фирмы среди тех людей, кто будет жить в квартирах или работать в офисах,

построенных клиентами компании. В сфере посредничества и дистрибуции бренд представляет собой инструмент власти. Другой типичный пример — Somfy — мировой лидер в производстве моторов для рольставней. Лидерство удалось завоевать в результате изменения бизнес-модели (компания стала изготавливать комплексное оборудование), и в результате переориентации бренда на конечного потребителя, как это сделали Intel, Lysra, Woolmark и другие компании, добившиеся успеха. И, в конце концов, что вы скажете дилерам рольставней, которым моторы Somfy до 35 % повысят себестоимость и которым выгодней приобретать их в Китае за половину цены? Somfy опасается быть низведенной до положения простого производителя комплексного оборудования, следовательно, компания все в большей степени формирует в глазах общественности стратегию «могущества Somfy».

Многие компании продолжают недооценивать бренд как двигатель роста. Их гложет страх негативного к ним отношения. Bureau Veritas, компания, существующая на рынке так долго, что ее упоминал еще Жюль Верн, все еще не решается превратить свое имя в стандарт для соответствия техническим условиям и сертификации. Вместо этого стандарт ISO 9000 проводит в жизнь Bureau Veritas Quality International Ltd, тогда как соответствием техническим условиям производимых в Азии игрушек занимается ACTS — недавно купленная компания.

Что беспокоит Bureau Veritas, так это вероятность несчастных случаев, которые тут же заинтересуют средства массовой информации: какая компания будет отвечать за инспектирование Erika, Prestige, Amoco Cadiz и Torrey Canyon? Каждый из этих нефтеналивных танкеров становился причиной экологического бедствия, когда терпел бедствие у побережья или налетев на скалы, в результате чего происходил разлив токсических материалов, перевозимых танкером. И каждый раз требовалось найти козла отпущения, на роль которого вполне подходил тот, кто выдавал сертификат, поскольку цель процесса сертификации как раз и заключается в том, чтобы проконтролировать соответствие ряду международных, региональных или национальных стандартов во время инспекции. То, что сертификация проводилась до происшествия, не означает, что организация, выдающая сертификаты, ошиблась. По аналогии, гарантия может быть выдана производственному процессу, соответствующему стандартам, но она, как правило, не распространяется на товары, про-

изводимые посредством этого процесса. Будет ли эта тонкость понята средствами информации, широкой общественностью и даже самими промышленными предприятиями? В этом руководство Bureau Veritas не убеждено.

Однако такая тактика не позволит стать мировым лидером на основании созданной репутации. Bureau Veritas («название для оценки качества»), поддерживаемая сильным логотипом, накапливает потенциал, чтобы стать выразителем ценности для своих корпоративных клиентов (как, например, Intel Inside).

Чем больше известен бренд, тем чаще компании относятся к нему, как к признанному сертификату, тогда как бренд повышает свою воспринимаемую ценность. Он создает ценность для клиентов тем, что они получают возможность давать гарантии их собственным клиентам и т. д. В результате формируется «положительный цикл» репутации и качества, охватывающий потенциальных клиентов, продажи и формирование лояльности — всего того, что позволит Bureau Veritas перейти от реагирования к действенной позиции.

CGEA Transport представляет собой интересный пример группы, которая вот уже в течение столетия растет и развивается без особых фанфар, неизвестная компания с непроизносимым названием, ставшая лидером в области концессий общественного транспорта. Однако в 2000 году эта очень осторожная и в значительной степени прагматичная группа решила создать для себя мировой бренд — Соппех. Ее целью стали главы крупных городов, которым требовалось делегировать менеджмент обслуживания общественного транспорта сторонним операторам. Чтобы отвечать подобным требованиям, CGEA Transport разработала бизнес-модель, в основе которой лежали высокая локализация и сетевая организация. В каждом городе местное отделение создавалось под патронажем двух учредителей — городских властей и CGEA Transport. Ключевые компетенции CGEA Transport — управленческие: компания знает, как эффективно и производительно построить работу. Ее главный ресурс — сети и сетевое взаимодействие: молва и лоббирование интересов позволяли достичь цели. Организация оставалась неизвестной, но прибыльной. Линии автобусов получали имена, однако это были местные бренды, вдобавок они принадлежали городу, в котором велась работа.

Как приспособиться к меняющемуся миру? Все больше и больше городов и государств хотят отказать от решения некоторых вопросов сферы

общественного обслуживания. В их число входят и страны, ранее входившие в коммунистический блок, и Шанхай в Китае, и государства, которые частично вывели из-под государственной власти их системы общественного транспорта (как это случилось с реорганизацией British Rail в Великобритании). Однако выяснилось, что сетевая тактика CGEA Transport оказалась не столь эффективной в новых государствах и на новых рынках. Компании пришлось подумать, как стать более видимой. Вскоре возник вопрос и о бренде. Организации требовалось поддерживать свой статус как лидера рынка, установив общий бренд, который должен был стать не только корпоративным, но и коммерческим. Так был создан Соппех (выбранное название) — первый бренд компании, занимающейся наземным транспортом по всему миру.

Чтобы адаптироваться к новой ситуации, компании пришлось модифицировать часть ее бизнес-модели, хотя, безусловно, ее компетентность и технологии остались теми же самыми, что и раньше. Анонимность компании создала барьер, скрывающий ее от тех, кто участвует в процессе принятия решения о передаче коммунальных услуг в руки частного оператора. Осведомленность о бренде представляет собой источник ценности, и не только в действительности помогает проинформировать тех, кто влияет на процесс приобретения услуг, но и создает эффект известности, когда формирует доверие к компании.

Внутри организации брендинг формирует потребность в выравнивании ее на явные и подразумеваемые обещания, которые выражает бренд.

Неразумно полагать, что бренды доступны любой компании. В секторе товаров повседневного спроса существуют три предварительных условия.

Первая функция бренда — *гарантировать постоянное качество*, невзирая на время и расстояния, то есть первое условие — товар должен демонстрировать постоянное качество. Неспособность поставлять неизменного качества товара и услуги при расширении предприятия становится помехой многих компаний в образующихся государствах или бывших социалистических странах. Также это риск небольших фирм.

Во-вторых, *бренд не может существовать без коммуникации*. Недостаток маркетинговых и коммуникационных ресурсов также представляет собой основное препятствие для брендинга, хотя, как будет показано далее, некоторым удается стать лидерами

рынка без рекламной кампании. Однако далее такой компании приходится оставаться лучшей как в продвижении товара, так и в торговых отношениях.

И, наконец, *способность создать и успешно запустить поток актуальных инноваций* в течение некоего периода времени весьма важно для всех брендов.

## Строительство лидера рынка без рекламы

Чего потребует строительство бренда? Определений бренда существует неисчислимо множество (см. дискуссию в главе 1), и почти каждый автор имеет по этому вопросу собственное мнение. И хотя все они могут быть полезны, определения сообщают нам очень мало о том, как строить бренд. Определения статичны: они рассматривают бренд как нечто данное. А построение бренда — дело динамичное.

Когда на наших уникальных семинарах мы задаем слушателям вопрос: как построить бренд — лидер рынка, ответы, как правило, стереотипны: реклама, создание образа и формирование осведомленности. Слушатели предлагают сосредоточить внимание на коммуникации, а лучший ответ — посредством развития бизнеса, используя особый способ. Какой, хотелось бы знать?

Вместо лобового ответа на этот вопрос нам следует рассмотреть интересный вариант: как удалось неизвестной австралийской компании Orlando Wyndham создать ведущий винный бренд в Великобритании Jacob's Creek? Сейчас она лидер как по объему продаж, так и по спонтанной осведомленности. Кроме того, он имеет очень сильный образ. Всего этого компания достигла до 2000 года без применения рекламы на рынке товаров массового спроса. И наиболее интересно отметить, что с 1984 по 2000 год объем винного рынка Великобритании удвоился. Какими в то время были потребности при создании бренда на массовом рынке Соединенного Королевства?

1. Первое условие — достаточный объем поставок. Если товары адресованы массовому потребителю, значит, компания должна иметь возможности для удовлетворения ожидания продавцов на этом рынке. Сетевые магазины не любят иметь дело с компаниями, не способными поставлять товар в достаточном объеме, если он пользуется успехом у потребителя. Для производителей вина это означает возможность надеяться на поставку больших партий.

2. Второе условие — гарантия стабильного качества. Первейшая задача любого бренда в том, чтобы снизить воспринимаемый риск: ощущения потребителя должны быть одинаковыми вне зависимости от того, когда и где он приобрел товар. (Вот почему брендинг услуг более трудный, чем брендинг материальных товаров: изменчивая работа людей против стабильности.) Для производителей вина это означает искусство купажа, чтобы гарантированно не обмануть ожидания потребителей. Когда покупатель обнаруживает, что ему нравится вкус конкретного вина, то повторное приобретение этого же вина указывает на готовность уменьшить риск и вновь найти тот же вкус и то же удовольствие.

3. Для брендов рынка товаров массового спроса ключевой параметр — цена: она должна быть средней на рынке. Компания должна сделать все, чтобы гарантировать более высокую производительность и, следовательно, более низкие производственные затраты при неизменном качестве и вкусе.

4. Существенно, когда компания ориентирована на конечных пользователей и находит верный вкус для особых секторов рынка. У многих потребителей вина в Великобритании нет длительного опыта потребления такого напитка, как вино. Их вкус сформирован слабоалкогольными коктейлями и пивом. Это означает, что они предпочитают вина со специфическим вкусом и букетом. Кроме того, если организация отлично удовлетворяет ожидания местных потребителей, она может надеяться на хорошую известность, на медали и отличные отзывы прессы, а, следовательно, на поддержку торговых организаций.

5. Еще одно требование — национальная торговля. Вино, как правило, покупают в торговых точках. Существенным фактором становится то, что товар видим на полках, а также наличие точечной рекламы в торговом зале. А для этого необходимы соглашения с национальными торговыми сетями (в данном случае это Sainsburys, Asda, Tesco и др.). Однако даже когда такие соглашения достигнуты, требуется ежедневный контроль их выполнения в каждом магазине сети. И реализовать это способны только национальные торговые организации. Вдобавок ко всему нужна интенсивная стадия опробования товара. Это тоже под силу только национальным торговым сетям.

Эти пять тактик построения бренда могут показаться прямолинейными и легкими для осуществления. Но в действительности это не так. Вино

Франции может не отвечать условиям, тогда как продукция Нового Света или, в особенности, Австралии может полностью им соответствовать. Так давайте же исследуем каждую из описанных тактик.

Вина Старого Света создаются по одному принципу. Качество вина полностью зависит от природных факторов: земли, солнца, климата, воздуха. В результате сотни вин различаются по области произрастания винограда или даже по винограднику и по их уникальным характеристикам. Каждый виноградарь утверждает, что его земля лучше, чем у конкурентов. Следовательно, продукция состоит из отдельных фрагментов. Например, за более чем 5000 суббрендов вина Bordeaux стоит единственный виноградник, причем, как правило, небольшой. А это не дает поставщикам выполнить первую заповедь для построения бренда: достаточный объем поставок.

Виноделы Старого Света постарались обезопасить своих лидеров рынка, возведя практику виноделия в закон. Производство Burgundy или Bordeaux подчинено этим законам. Что может противопоставить конкуренция этим притязаниям виноградарей, когда система контроля качества стала главным препятствием для реализации инноваций?

Если вино называется Pauillac, Graves или еще каким-то подобным образом — по названию местности в регионе Бордо, его производители не позволяют смешивать виноград из этого района с виноградом, выращенным где-то еще, или же разрешают, но в незначительных количествах. Если какой-то сезон выдается засушливым, им не дозволяется добавлять химикаты, чтобы нивелировать различия в качестве товара, вызванные погодными различиями от сезона к сезону. Поскольку виноделы уважают законы, винам Старого Света присуща некая вариативность: они действительно в большей степени представляют собой результат воздействия природы, а не человека. В Европе гораздо более многообразны земельные угодья и более изменчив климат, чем, скажем в Австралии, Калифорнии или Аргентине, что приводит к значительным отличиям вин Старого Света от вин других регионов.

Брендинг означает искоренение подобных различий. Чтобы гарантировать одинаковый вкус вне зависимости от года производства, один специалист должен руководить смешиванием винограда, выращенного в различных местностях и даже регионах, если в каких-то из них неурожай. Австралия, будучи относительно молодым государством без

многовековых традиций виноградарства, издала несколько законов по этому поводу и исполняет их. Однако этот путь неприменим для виноделов из Бордо или Бургундии.

То же справедливо для получения продукции нужного качества при низких издержках. Французы выступают против использования механизированных средств при уборке урожая — только вручную! Они не орошают свои виноградники и, значит, не могут радикально увеличить урожайность, они не используют химические добавки. Кроме того, во Франции, вино, как правило, хранят в бочонках. А в Австралии его хранят в громадных алюминиевых емкостях, в которые вложены деревянные обрезки, обеспечивающие контакт вина с деревом, что необходимо, чтобы ускорить процесс придания вину правильного «древесного» привкуса. Поскольку время — деньги, такая технология снижает производственные затраты.

Пункт четыре имеет отношение к получению вкуса, необходимого для выхода на целевой рынок. У вин Нового Света нет традиций, которые можно было бы уважать, поэтому производители отталкивались от потребностей своих клиентов. Они адаптировали свою продукцию к вкусу покупателей в нарождающемся секторе рынка, которые воспитывались на слабоалкогольных коктейлях и пиве. Их вино имело фруктовый привкус, отличалось мягкостью и легкостью, годилось для употребления в любых случаях. И такой вкус придавали такие сорта винограда, как Chardonnay и Semillon Chardonnay. Это не то многообразие, что создало репутацию вин регионов Бордо или Бургундии.

Другой параметр, определяемый клиентами, — язык. Маркетинговые исследования выявили, что англичане до сих пор остаются «островными жителями», многие из них не сильны в европейских языках и не знают культурных традиций континентальной Европы. В отличие от тысяч труднопроизносимых названий вин из Европы, Jacobs Creek — английское название, и все слова на этикетке этого вина написаны на английском языке. До сих пор французские вина редко приводят сведения на этикетке по-английски, тогда как Австралия — часть Содружества, и некоторые британцы гораздо чаще идентифицируют себя с Австралией, чем с Францией.

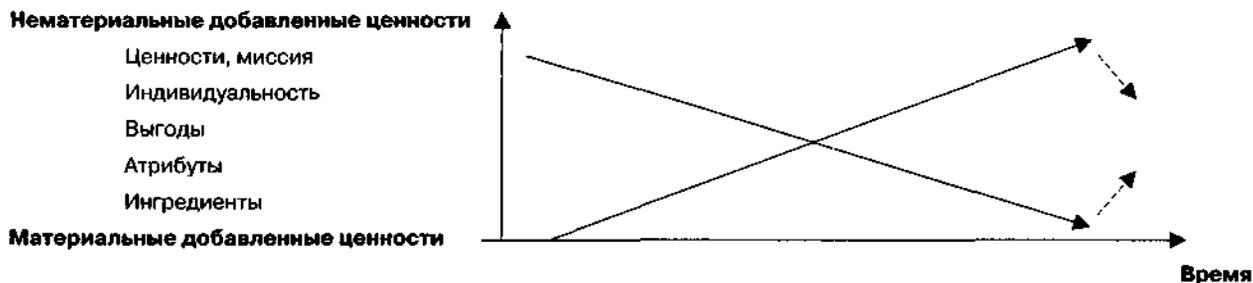
Вдобавок ко всему прочему в Новом Свете произрастает мало сортов винограда. Это означает, что потребителям легче прогнозировать вкус вин из Австралии, чем из Франции. Страна производства сама

по себе добавляет к бренду некую снижающую риск составляющую.

И, наконец, последнее, но не менее важное условие: промышленные организации Старого Света в значительной степени разделены. У виноградарей нет преданных торговых ресурсов даже у них на родине. Когда вино производится кооперативом, отдельные его члены хотят остаться независимыми и отказываются объединяться в большие организации, а большие организации — единственный реальный способ создания бренда.

В результате за 16 лет, к 2001 году, австралийские вина, ведомые Jacobs Creek, завоевали значительную часть британского рынка: с нуля до 16,9 % доли по объему продукции и 20,1 % — по стоимости в Великобритании. А за этот период рынок по объему увеличился вдвое. Интересен тот факт, что стоимостной сегмент больше объемного, то есть цена — не основополагающий фактор при выборе, который делают потребители вин Австралии. Производители вин Нового Света с успехом привлекают потребителей, готовых приобретать вина по более высокой цене, предлагая бренды более высококачественной продукции, разработанной специально для тех, кто недавно распробовал вкус вина как такового и теперь хочет попробовать более сложные по вкусу вина.

Так способны ли вина Старого Света вернуться к потребителям и отвоевать потерянные позиции? Пока производители не прекратят распри у себя дома, не изменят законы производства и не объединятся, им не удастся исполнить пять условий построения брендов. Bordeaux и Burgundy это не под силу. Однако винодельческий регион Лангедок — крупнейший в мире. И будучи таковым, он способен реализовать первое условие. В этом регионе, где исторически производились вина менее ценные, чем в Бордо и в Бургундии, также есть несколько правил, которым подчиняются виноделы. Будущее в руках виноградарей Лангедока, если им удастся объединиться и они научатся удовлетворять потребности покупателей, причем не только Великобритании, но и Японии, Кореи и других стран, винный рынок которых расширяется. Виноделы могут также экспортировать свои технологии и строить бренды в перспективных для рынка регионах, например в Китае. Вот почему так много игроков создают совместные предприятия с китайскими компаниями и властями, чтобы получить возможность выращивать виноград и развивать в Китае бренды, у которых не будет самоограничений, характерных для брендов Старого Света.



**Рис. 3.1.** Две модели построения бренда с течением времени

Какие общие уроки можно извлечь? Винные бренды Нового Света настолько успешны, так как они реализуют новшества и разрывают соглашения с конкурентами ради пользы потребителей. Они не прекращают вводить новшества и рушить устои. В Австралии Jacobs Creek недавно начал применять для вариаций Riesling винтовую пробку вместо «священной коровы» — корковой пробки. Riesling с большей вероятностью, чем вина из других сортов винограда, зависит от качества корки для пробки, и вино наиболее уязвимо, когда бутылка заполнена наполовину. Поэтому и потребители, и продавцы благосклонно отреагировали на это небольшое, но революционное новшество.

Второй урок заключается в том, что частично привлекательность Jacob's Creek связана с долговременной слабостью конкуренции: это вино не относилось к элитным и не имело соответствующей цены. Оно было доступно каждому.

Товар отличался превосходным соотношением «цена / качество», а также привлекательной похвалой экспертов и виноделов. Эта гонка не имеет конца: каждый год бренд продолжает совершенствовать качество, а значит, постоянно побеждать в известности. Поскольку Jacob's Creek был первым крупным экспортером вина из Австралии, бренд снял сливки «первопроходца» и стал символом австралийского вина. Интересно, что Orlando Wyndham — компания, которой принадлежал этот бренд, значительно меньше по размеру, чем некоторые из ее австралийских конкурентов, таких, как Hardy's, но все ее усилия и вся энергия были сосредоточены на единственном бренде.

### Создание бренда: от товара к ценностям и наоборот

Для построения действительно сильного бренда требуется время. Для этого существуют два пути,

две модели: от функциональных преимуществ товара к нематериальным ценностям или от ценностей к товару. Однако со временем это двунаправленное движение становится сутью бренд-менеджмента.

Большинство брендов не создавались как таковые, целью их основателей был бизнес. Им требовался весьма специфический товар или услуга, инновация или хорошая идея, чтобы начать бизнес и открыть двери, ведущие к дистрибьюторам. Спустя какое-то время их имя или название товара становится брендом — хорошо известным и наделенным некоей силой на рынке, то есть способностью влиять на покупателей. Бренд не просто именуется товар или персону, но мало-помалу начинает ассоциироваться с образом, с нематериальными выгодами, с индивидуальностью и др. Восприятие сдвигается с объектов на выгоды, с материальных на нематериальные ценности.

Как показано на рис. 3.1 направленной вверх стрелкой, большинство брендов начинается не как бренд, но как имя нового товара или услуги. Nike было просто бессмысленным именем на паре новаторской беговой обуви: если бы новаторства в этой обуви не было бы, то ни один дистрибьютор по первости не удостоился бы вниманием Фила Найта (Phil Knight). Со временем название Nike стало известно, оно приобрело статус, доверие и уважение. Это результат всей коммуникации и усилий звезд, сопровождавших построение бизнеса. Постепенно этот процесс меняет направление: уже не товар формирует осведомленность о бренде и его репутацию (стрелка, направленная снизу вверх), а бренд выделяет и товар/услугу и наделяет его уникальной ценностью (стрелка, направленная сверху вниз). В действительности в этот момент бренд определяет, какие товары соответствуют его образу. В настоящее время Nike переживает стадию расширения: этот бренд теперь охватывает не только обувь для бега, но и спортивную одежду вообще и даже гольф-клубы.

Со временем ассоциации бренда, как правило, меняются в сторону самых что ни на есть нематериальных целей (вертикальная ось на рис. 3.1): от ингредиентов (Dove с гидратирующим кремом) к атрибутам (мягкость), к выгодам (защита), к индивидуальности бренда, ценностям бренда и даже миссии бренда (ее имеют Apple или Virgin).

Однако в наши дни это совершенно не означает, что с течением времени бренд-менеджмент не должен касаться материальных вопросов, как и дифференцирования. Даже бренды предметов роскоши, приобретаемые ради престижа, должны давать своим покупателям ощущение того, что они получили выдающийся товар, и разница в цене оправданна. Однако дифференциация в том, что касается материальных вопросов, — гонка без конца, поскольку конкуренты копируют лучшие идеи. Связывая бренд с нематериальными ценностями, удастся добавить дополнительной ценности вообще и предотвратить возможность замены. Премиальная цена на автомобили Mercedes объясняется постоянными затратами на товарную рекламу, а также PR-акциями, поддерживающими уникальный статус бренда.

Первая модель рассматривает бренды, которые начинаются как товар. Но существует и вторая модель построения бренда — многие начинаются с концепции или идеи. Это справедливо для всех лицензированных брендов (парфюм Paloma Picasso, продукция под маркой Harry Potter и др.), а также для многих брендов фэшн-бизнеса, алкоголя и сигарет, как это было с сигаретами, которые называли News, чтобы отразить дух новостей и мировой журналистики. Очевидно, что в этом случае бренд стартует на нематериальном уровне значения. Это становится источником его выгоды: он продает символическое участие. Хотя все это воспринимается как нематериальный уровень, возникает один значительный вопрос, имеющий отношение к физическому товару: какие особенности или атрибуты должны делать реальными или выражать эти ценности и выгоды? Брендам необходимы товары/услуги, чтобы существовать и выражать свои выгоды (как показывает стрелка сверху вниз).

Эта модель также напоминает нам, что при запуске товарного бренда, то есть основанного на преимуществах товара, важно с самого начала в качестве части целого задавать более высокие уровни значения, которых, как предполагается, бренд должен достичь со временем. Бренд должен не просто достигать этих

высот, накапливая качества, его следует планировать с самого начала и предусматривать в нем все эти уровни уже при его зарождении. Объединение всех этих перспектив с момента старта ускоряет процесс превращения товаров в бренды. Именно поэтому вывод на рынок товаров и брендов — не одно и то же.

Это также объясняет, почему названия брендов ни при каких условиях не должны быть обозначением товара. Первая причина — обозначение очень скоро становится общим, когда конкуренты выходят на рынок с аналогичным товаром. Вторая — постоянные заказчики вскоре запоминают, в чем заключается бизнес компании. Лучше, когда названия нацелены на рассказ о нематериальном. Amazon говорит о новинках, силе и многообразии (как река Амазонка), а Orange — «определенно не технические вещи», как Apple Computers 25 лет назад.

И, наконец, как иллюстрируется двумя направленными вниз стрелками на рис. 3.1, бренд-менеджмент заключается в постоянном колебании между материальными и нематериальными ценностями. Бренды представляют собой системы получения ценности и имеют две основы. Это означает, что наличия превосходного товара недостаточно для конкуренции в современном мире. (К примеру, вернитесь к ситуации с Toshiba.) Однако ни бренды предметов роскоши, ни имиджевые бренды не могут позволить себе забыть функциональные особенности товара.

## Лидирующие бренды — действительно лучшие товары?

Создание бренда подразумевает нечто большее, чем просто маркетинг товара или услуги, в качестве первого шага следует выполнить дифференциацию бренда. Все это касается ценности.

Парадоксально, но зачастую бренд номер один не соответствует лучшему товару. Был ли «родной» IBM PC лучшим среди персональных компьютеров, доступных в то время? Нет. А Pentium — лучший процессор? Кто знает? А Dell — лучший компьютер?

Парадокс проистекает из слова «лучший». Лучший для кого и в чем? Давайте рассмотрим аналогию со школьным классом. Учебная классификация определяется согласно хорошо понятным критериям: хорошо выполняют свою работу учащиеся, демонстрирующие прекрасную память, способность быстро решать задачи, аккуратность в работе и др. Это ценности учебного процесса, и по аналогии каждый

рынок имеет свои ценности. Чтобы стать номером один любого рынка, необходимо понять его ценности. Конечно же, эта задача невыполнима без хорошего товара или услуги. Тем, кто попробовал товар, он должен понравиться настолько, чтобы они повторно купили его, чтобы порекомендовали другим, то есть товар должен строить приверженность бренду. На рынке резины для грузовых автомобилей Michelin безусловно номер один, он удерживает 66 % рынка резины, в которую первоначально «обуты» грузовики (то есть резины, с которой машины поставляются потребителям). Но на вторичном рынке, хотя Michelin и сохраняет лидерские позиции, его доля сокращается до 29 %. Это выглядит таким образом, как будто Michelin не очень хорошо ориентируется в ценностях покупателей вторичного рынка, владельцев автопарков и тех, кто ремонтирует грузовики.

На рынке алкоголя номер один — Bacardi. Так действительно ли он лучший? Кто-то может утверждать, что ничего хорошего в нем нет: у него нет вкуса, и на всех пробах вслепую его успехи весьма скромны. Так почему же Bacardi продается в таких объемах? Источник бизнеса — не обдуманные заключения экспертов, а те, кто выпивает нерегулярно, и любители вечеринок. Они, как правило, предпочитают то, что можно использовать в коктейлях, идеальная составляющая для напитков такого рода должна иметь нейтральный вкус. Всему сказанному удовлетворяет Carta Blanca, который и обеспечивает 90 % всех продаж Bacardi.

Брендинг начинается с потребителей, его первый вопрос, что этот самый потребитель оценивает? Bacardi, несомненно, не лучше других (*better* — лучше), но больше имеет отношение к «летучим мышам» (*batter*, от *bat* — летучая мышь). Одна из основных нематериальных добавленных ценностей бренда — его индивидуальность, которую выражает символ «летучая мышь». Первый завод по производству Bacardi на Кубе был полон этими животными. И они стали символом бренда, добавив ему ореол загадочности.

Другой пример можно найти на рынке образовательных услуг. Степень MBA (Master Business Administration) — виза к успеху. Впервые она была введена в университетах США. Чтобы ее получить, студентам приходится пару лет напряженно трудиться: в первый год они изучают основы, во второй — выбранную специализацию.

На рынке MBA, особенно в Европе, сейчас существует и другой уважаемый бренд — Insead. Этот курс

рассчитан менее чем на год (на десять с половиной месяцев). В этом и заключается мощь бренда — осведомленность о сильном бренде действует как намек на качество. Поскольку Insead был первым MBA в Европе, ему достались все сливки первопроходца: его степень быстро стала европейским стандартом в результате отсутствия конкуренции на этом рынке. Когда же появились конкуренты, менять стандарты было уже поздно. Французская школа менеджмента HEC была создана в 1969 году, тогда как Insead стартовала в 1957-м. HEC и некоторые другие бизнес-школы, пришедшие позже, сделали еще одну ошибку: они предлагали слушателям американскую методику MBA. Курс HEC MBA, рассчитанный на два года, по видимому, слишком высоко задрал планку обучения для европейского рынка подготовки персонала.

## Понимание приоритетов ценностей по целям

Бизнес-школа Insead стала наиболее известной в Европе кузницей кадров MBA, поскольку понимала приоритеты ценностей европейских руководителей отделов по работе с персоналом, принимающих на работу молодых управленцев. Когда преподавание MBA велось по американской модели, как в школах HEC, скоро стало ясно, что школа не понимает ранжирование ценностей европейского рынка. В Старом Свете менеджера по персоналу не особо заботит, сколько времени обучался студент: максимальную заработную плату он все равно будет получать после того, как проведет пару лет в Гарварде, Стенфорде или в Северо-Западном университете. Рекрутерами, однако, ценится интенсивное погружение в международные программы, которые учат студентов работать с людьми 10 различных национальностей. Это отражает ту рабочую среду, в которой им придется работать. Европейские компании склонны принимать во внимание, что они реально будут обучать своих менеджеров по персоналу делать бизнес по собственным разработкам, и академического обучения сроком менее одного года вполне достаточно. Компании предпочитают иметь дело с теми, кто гарантирует постоянный обучающий процесс, то есть регулярный курс специализированных семинаров, которыми можно воспользоваться на протяжении всей работы менеджера.

Поскольку не все клиенты одинаковы, различные бренды могут сосуществовать в одном и том же секторе рынка, так как они адресуют приоритеты

своих ценностей различным сегментам. Вот почему группы строят портфели брендов. GM создает портфель марок автомобилей, точно так же, как и Volkswagen.

## Нарушайте правила и действуйте быстро

Пример Insead иллюстрирует и другой аспект: чтобы построить бренд, необходимо быстро «вырастить» его до критического масштаба, что создает барьер для входа на рынок (например, упоминание первым). Отменив двухлетнее обучение, Insead удалось подготовить в два раза больше менеджеров по сравнению с подобными школами в США и достичь критической численности выпускников, которые хвалили школу в своей компании. В настоящее время стратегическая цель — удвоить численность выпускников в год с 350 до 750 человек, а значит, усилить долю рынка и увеличить производительность (количество студентов на одного профессора). Кроме того, решено извлечь выгоду из известности бренда, открыв отделение в Азии. Успех этого предприятия будет зависеть, по крайней мере частично, от того, насколько приоритеты ценностей азиатских компаний совпадают с европейскими.

Из примера, приведенного выше, можно извлечь несколько уроков.

*Первый урок:* все бренды начинаются с того, что они — не бренды, у них нет имиджа и о них никто не знает. Однако они все основаны на успешных инновациях. Запустить бренд означает найти ценную инновацию.

*Второй урок:* создание рынка — лучший способ вести его за собой. Об этом свидетельствуют известные преимущества, которые выпадают на долю первопроходцев. Однако чтобы создать рынок, нужно сломать привычные соглашения и коды, поддерживающие на рынке стадное чувство.

*Третий урок:* время — существенная составная часть успеха. Победители стартуют первыми и делают рывок, чтобы создать отрыв от входящих на рынок конкурентов.

*Четвертый урок:* важно быстро достичь критического размера, чтобы усилить отрыв от конкурентов. И здесь важную роль играют реклама, коммуникация и непосредственное общение.

*Пятый урок:* бренд не принадлежит производителю или торговой сети, как часто считают мар-

кетологи: он принадлежит потребителям. Бренд кратко выражает ценности, но, как нам известно, ценности — прерогатива потребителей. Важно сосредоточиться на рынке и интересоваться, каковы приоритеты ценностей по целям? Следующий вопрос: «Как реализовать эти приоритеты ценности лучше конкурентов?» Лучший способ — разрушить (Dru, 2002) существующие соглашения рынка.

## Сравнение моделей бренда и бизнеса: история с колой

Интересно сравнить ряд моделей брендинга и бизнес-моделей внутри одной категории. Это иллюстрация к тому, как невозможно понять лидерство на рынке, просто обратившись к имиджу бренда. При анализе необходимо объединить такие структурные факторы конкретного сектора рынка, как производственные издержки, тип конкуренции и структуру торговли. Возьмем в качестве объекта анализа такой символический товар, как напитки кола. Кола как предмет потребления была популярна еще до эры потребления, в отличие от других безалкогольных напитков. Кроме того, она существует на рынке, где действует такой крупнейший бренд, как Coca-Cola.

Что такое вообще безалкогольный напиток (soft drink)? Если рассматривать его с материальной точки зрения, то он состоит из воды, вкусовых добавок, сахара и углекислого газа. Бренды рынка фруктовых соков переживают трудные времена: в Германии марки соков, которые продаются со скидкой, захватили более половины рынка. Тот же процесс наблюдается в Великобритании и во всей Европе, где в отличие от США дистрибуция весьма концентрирована и марки, понижающие цену на рынке, поставляют отнюдь не плохой по качеству товар. Проблемы, которые встают перед брендами, таковы: как дифференцировать товар, если это апельсиновый сок, в котором нет ничего оригинального? Кроме того, стоимость самого апельсинового сока высока, а значит, ограничивает норму прибыли и, следовательно, рекламный бюджет, который может себе позволить компания, когда на цену в рознице влияют и собственные бренды торговых сетей, и немарочные товары.

На рынке фруктовых соков мало способов отыскать благоприятное экономическое решение. Горисапа выбрала стратегию премиальной цены, основанной на постоянных новшествах (к примеру, сок

из только что собранных плодов), и имидже высокого качества. Существуют ценные инновации, позволяющие увеличить цену, которую потребители платят за литр продукции. Это и лидерство на рынке продукции премиум-класса, и глобальный бренд, но в каждой стране это довольно маленький игрок по объемам продаж.

Procter & Gamble, как обычно, использует в виде приманки высокие технологии, чтобы дифференцировать свой товар. Эта компания выпустила Sunny Delight в качестве конкурента на рынке фруктовых соков, хотя товар почти полностью состоит из искусственных ингредиентов (официально в нем лишь 5 % натурального сока). По вкусу и густоте он превосходит все конкурирующие напитки, для приготовления которых используются натуральные фруктовые соки. Кроме того, в него добавлены витамины, дабы привлечь мамочек. Благодаря имени, цвету (апельсиновый и др. — в зависимости от вкуса) и логотипу, Procter & Gamble создала совершенно новый товар, который напоминает апельсиновый вкус и воспринимается некоторой частью потребителей как сок, созданный из апельсинов. Химическая формула товара запатентована, что создает барьер для входа конкурентов и предотвращает прямое копирование. И что более важно, цена на него высока, несмотря на то что исходные материалы гораздо дешевле, чем натуральный апельсиновый сок (табл. 3.1).

**Таблица 3.1.** Потребительские цены на напитки с апельсиновым вкусом

Бренд	Цена, евро/литр
С максимальной скидкой	0,25
Апельсиновый сок	0,70
Национальный бренд	0,84
Sunny Delight	<b>1,08</b>
Tropicana	2,45

Coca-Cola — «непрозрачный» товар: темный, таинственный, с секретом — все это с самого начала создало условия (и реальные, и психологические) существования товара, который трудно заменить чем-либо еще. Кроме того, поскольку Coca-Cola создана искусственно, и это не натуральный продукт, бренд начал ассоциироваться с товаром, который никак нельзя назвать иначе. Название стало общим для целой товарной категории кока-кольных напитков.

Преимущество первопроходца за более чем вековой срок существования бренда Coca-Cola

позволило компании добиваться единственной цели — теперь уже в мировом масштабе: продолжать расширять сектор колы на рынке. Вначале конкуренцию составляли газированные напитки в Америке, затем другие безалкогольные напитки, а сейчас — все типы безалкогольных напитков, в том числе вода в Европе или чай в Азии.

Суть бренда Coca-Cola — «освежающая связь между людьми повсюду». При создании бренда номер один в мире компания получала прибыль от производства сиропа, который легко транспортировать — затраты низкие, результативность высокая (то есть сироп высококонцентрирован), сироп достаточно долго хранится вне зависимости от температуры (в любых условиях, в отличие от большинства напитков на основе фруктовых соков). Coca-Cola — определенно материальный товар. Помимо всего этого его соотношение «кислый/сладкий» близко к оптимальному, поэтому потребители могут выпить множество стаканов или банок, не пресыщаясь напитком. Производство сиропа Coca-Cola очень дешево, а значит, высока прибыль и, как следствие, можно в значительной степени увеличить маркетинговый бюджет, чтобы марка приходила на ум потребителям в первую очередь (ключевое преимущество в этой категории товаров низкого вовлечения потребителей, где он принимает решение под влиянием импульса). Компания перепродает сироп на заводы безалкогольных напитков по цене, в пять раз превышающей стоимость производства, поэтому прибыль остается локализована на уровне компании, у которой есть возможность оказывать влияние на заводы и дистрибьюторов с целью реализовать стратегию больших объемов, если они хотят получить прибыль.

Чтобы увеличить бизнес путем расширения категории, стратегия базируется на «трех слонах», они не меняются. Наличие, доступность и привлекательность — именно в таком порядке. Большинство людей фокусируются на коммуникации, но ключ к доминирующему положению Coca-Cola — «три слона».

1. Наличие товара, уровень дистрибуции. «Возьми колу в руку — где бы ты ни был». Цель компании — потребители должны найти Coca-Cola повсюду: в барах, ресторанах быстрого питания, столовых, розничных магазинах, автоматах для продажи напитков, которые стоят на улицах и в общественных местах, холодильниках в офисах, школах... Существенный момент в высокой оценке товара —

построение и бизнеса, и имиджа бренда связано с активным присутствием товара везде и повсюду. Это дает статус напитку и формирует привычки у потребителей. Кроме того, в отличие от сетевых магазинов (Wal-Mart, Asda, Ika, Carrefour, Aldi и им подобных), не торгующих единственным брендом, чтобы не лишать покупателей выбора, клиентура на местах выдает эксклюзивные права, таким образом гарантируя местную монополию конкретного бренда. Вот почему Coca-Cola в мировом масштабе сотрудничает с McDonalds и другими синергическими организациями. Единственное условие этого альянса — поставщики обеспечивают, а торговые точки соглашаются продавать полный набор напитков компании Coca-Cola. Цель — создать барьер для входа любых других конкурентов безалкогольных напитков. В качестве части конкурентной борьбы за наличие своих товаров на рынке компании приходится не забывать следить за контактами с заводами, где ее продукция разливается по бутылкам: во многих странах хороших заводов несколько, но фактически — только один. Его контроль — гарантированный способ предотвратить выход конкурентов на местный рынок. И наоборот — это способ выдвинуть конкурентов с местного рынка. Именно так получилось с заводом в Венесуэле, который вначале сотрудничал с Pepsi, а затем решил работать с Coca-Cola. Так, буквально за день деятельность Pepsi в Венесуэле была прекращена.

2. Доступность — фактор цены. «В Китае и Индии Coca-Cola продается по цене чая». Это возможно благодаря низкой себестоимости производства сиропа, его легкой транспортировке и стратегии, в основу которой положены объемы производства. Экономия, обусловленная ростом масштабов, оказывает дополнительное давление на конкурентов при отсутствии абсолютного барьера для вхождения на рынок. Локализовав прибыль на уровне компании (как это сделала Disney Corporation через продажу роялти по лицензии, когда некоторые из ее зарубежных парков перестали приносить прибыль), Coca-Cola Corporation может позволить себе потерю денег ее местными компаниями ради быстрого роста высокой нормы потребления продукта на душу населения. Кроме того, дабы выдвинуть конкурентов с рынка (конкуренты продают напитки типа колы или более широкий ассортимент), Coca-Cola оказывает ценовое воздействие на рынок в целом. Так, корпорация гарантирует особую цену на Coca-Cola тем дистрибьюторам, кто отдает преимущество и другим

товарам компании, таким, как Fanta, Minute Maid и Aquarius. Именно поэтому Coca-Cola Corporation сейчас привлекается к суду в качестве ответчика в Европе за противоконкурентные маневры.

3. Привлекательность — это вопрос коммуникации. Хотя реклама Coca-Cola и привлекательна, основную часть бюджета компании составляет немедленная коммуникация (взаимоотношения, эффект близости, спонсорство в музыке и спорте, а также местная коммуникация). Завоевание доли внимания потребителей становится возможным благодаря низкой себестоимости — потребители постоянно помнят о товаре. И последний, но не менее важный факт — имидж Coca-Cola связан не с товаром, а с тем, что он удовлетворяет ожидания и материального характера (освежает), и нематериального характера (потребитель чувствует себя современным, динамичным, энергичным, причастным к американскому образу жизни и к миру в целом), и все это делает Coca-Cola специфическим товаром, что гораздо важнее, чем секретная формула.

Главный соперник Coca-Cola в мире — Pepsi-Cola — идет следом, используя точно такую же модель бренда и бизнеса. Дифференцируя свой товар, эта компания берет за основу то, что она гораздо моложе и не формирует целую категорию. Имидж бренда и рыночная доля у Pepsi-Cola ниже. Она бросает бренду Coca-Cola вызов по трем позициям: по цене, продукту, имиджу.

1. *Цена.* Потребители платят на 10 центов ниже, чем за Coca-Cola, однако эта разница значительно влияет на прибыльность.

2. *Товар.* Не будучи объектом сравнения, Pepsi-Cola смелее своего конкурента и постоянно работает над тем, чтобы «побить» Coca-Cola по вкусовым качествам («вызов Pepsi»). Их формула и на самом деле предпочтительнее Coca-Cola в большинстве «слепых» тестов. Это способствует тому, что Coca-Cola Corporation совершает промахи века, таковым считается запуск в 1985 году New Coke, который должен был заменить классическую Coca-Cola — легендарный напиток США\*. Вводя новшества по необходимости, Pepsi-Cola приходится расширять ассортимент товаров, к примеру Diet Pepsi, задолго до Coca-Cola.

\* Заявление о прекращении производства Coca-Cola с традиционным вкусом вызвало волну возмущения среди американских потребителей и ажиотажную скупку напитка. Через 79 дней руководство компании заявило о возврате классической Coca-Cola. — *Примеч. ред.*

3. *Имидж. Pepsi* моложе *Coca*. Рекламное позиционирование *Pepsi* извлекает выгоду из единственного недостатка *Coca-Cola*, что делает ее выбором нового поколения. Квинтэссенция *Pepsi* — «напиток, отвечающий современному вкусу и опыту».

Чтобы укрепить присутствие *Pepsi-Cola* на местах и преодолеть барьер входа на рынок, созданный *Coca-Cola Corporation*, *Pepsico Company* необходимо сотрудничать с ресторанами и сетевыми предприятиями быстрого питания.

Другие конкуренты *Coca-Cola* переживают не менее трудные времена. В феврале 2000 года Ричард Бренсон (*Virgin*) признал поражение в войне против *Coca-Cola* и *Pepsi* в США. Это случилось менее чем через два года после того, как он бросил вызов этим компаниям, «вехав на танке» на Тайме Сквер в Нью-Йорке. Взглянув повнимательнее на бренд и бизнес-модель, а они одинаковы для *Coca-Cola* и *Pepsi*, легко понять, почему *Virgin Cola* потерпела неудачу повсюду, кроме Великобритании, своей «родины». И даже там она завоевала менее 5 % рынка. Бренда оказалось недостаточно.

*Virgin Cola* купила канадскую компанию *Cott's*, производившую отличный сироп: она делала колу, продававшуюся под собственной маркой *Loblaw's President's Choice*. Ее цена была ниже *Coca-Cola* и *Pepsi*, но *Virgin Cola* никогда не владела дистрибуцией, у нее никогда не было доступа к потребителям. Основная идея Бренсона заключалась в том, чтобы сэкономить на рекламе и, следовательно, снизить цену на товар, воспользовавшись преимуществами зонтичного бренда *Virgin*. Это и было главным отличием от политики двух основных производителей этого газированного напитка, проповедовавших политику товарного бренда: один бренд на один тип вкуса. У *Virgin* единственный актив бренда — основной бренд, распространявшийся на все типы категорий (глава 11) и вобравший в себя всестороннюю осведомленность о бренде повсюду в мире. Помимо небольшого объема рекламы и массивной продажи напитка для промоушна, *Virgin Cola* отличалась весьма слабыми торговыми мощностями, а это значительное препятствие для торгового маркетинга и установления прямых отношений с магазинами. И, наконец, эта компания не могла работать на рынке без полного портфеля напитков, поддерживающих друг друга. Это необходимо, чтобы создать предпосылки для потребления, и единственный способ сделать национальную торговлю экономически возможной.

Как правило, неудача при расширении бренда немедленно приписывается связанной с имиджем причине, которая делает невозможным растяжение бренда на новую категорию. Развитие брендов и бизнеса показывает нам поверхностность такого объяснения. Не бренд *Virgin* стал причиной неудачи, а тот факт, что *Virgin* не смогла конкурировать с голиафами этой товарной категории. Волшебная сказка с печальным концом — Давид все же был убит.

*Virgin Cola* потерпела неудачу в завоевании каналов дистрибуции: в Европе, например, ей так и не удалось попасть в крупные сетевые универсамы. Она не продавалась в достаточных объемах в модных барах и ресторанах. Чтобы добиться успеха в дистрибуции, необходимы реальные торговые мощности и реальный портфель брендов и товаров. Вероятно, ей следовало бы искать союза с предпринимателями, производящими безалкогольные напитки, которым в свою очередь требовалась брендовая кола.

Без рекламы кола большей частью продавалась с помощью стимулирования продаж. Но создает ли такой путь основу для формирования долговременных предпочтений? Помимо этого *Virgin* хотела, чтобы ее воспринимали как анти-*Coca-Cola*. Однако на мировом рынке эта роль уже принадлежит *Pepsi*. И, наконец, пользовался ли образ *Virgin Cola* популярностью у молодых людей за пределами Великобритании?

Какие иные бизнес-модели и бренды могли существовать в этом секторе? В это время способны были выжить лишь два альтернативных вида колы, учитывающие национальные особенности и специфику торговли. В выпуске от 12 января 2003 года *New York Times* опубликовала статью «Гнев в Америке помог создать антиколу» (*Ire at America helps create the Anti-Coke*). В ней говорилось о создании молодым выходцем из Туниса нового напитка *Messa Cola*, рассчитанного на мусульман Франции и других стран. Этот бренд обладал двумя сильными сторонами. Во-первых, непосредственное выражение благожелательности по отношению к мусульманскому сообществу — отличительные особенности бренда основывались на реальном чувстве общности и негодования в адрес империалистических напитков и брендов. Во-вторых, наличие особых каналов дистрибуции, определяемых этим мусульманским сообществом, бесчисленное количество небольших магазинчиков, открытых чуть ли не круглые сутки.

Пока рано судить об успехе этого бренда — это станет ясно лишь по прошествии длительного времени. Однако продажи стремительно растут.

Интересно, что те же самые подходы используются и для появления других кол: они обыгрывают отличительные особенности и чувства, порожденные религиозными, национальными или географическими особенностями сообществ. К примеру, появились *Cog-sica Cola* и *Breiz'h Cola* (она продается в Бретани) — специально для двух регионов, идентичных, с общим стремлением к независимости. Эта модель способна действовать повсюду, скажем, как вам понравится ирландская кола или шотландская? В эру глобализации национальные отличительные черты вновь становятся значимыми, поскольку помогают противостоять тому, что воспринимается как потеря сути, души, качества жизни. Такие попытки открывают доступ для национальной дистрибуции или местных сетевых магазинов. Ни один владелец магазина или менеджер не захочет рисковать, ранив чувства общности местного населения, живущего рядом с магазином.

*Monarch Beverage Company* создала интересный альтернативный бренд и альтернативную бизнес-модель. Она полностью ориентирована на торговлю, таким образом оберегая доступ к современной дистрибуции по всему миру. Однако это совсем не простое обеспечение колы собственной маркой торговой сети. Это реальный брендинговый подход.

Проблема сетевых магазинов — получить некоторую свободу от контроля *Coca-Cola* или *Pepsi*. К сожалению, за некоторым исключением (*Sainsbury's Cola* в Соединенном Королевстве, *President's Choice Cola* в Канаде), рыночная доля собственных марок остается очень маленькой. Вероятно, потому, что в сравнении марки торговцев выглядят фальшивками в мире колы. Те родители, что покупают такой товар ради экономии средств, рискуют получить «порцию критики» от собственных детей. Марки продавцов не имеют никакого имиджа в категории, оккупированной имиджем бренда. Особенность *Coca-Cola* в том, что она включает в себе американскую мечту, подлинность и удовольствие. *Pepsi* вызывает те же ассоциации, хотя в меньшей степени, кроме того, этот бренд означает молодость. Марки продавцов не создают таких ценностей в глазах молодых потребителей. Они не вызывают желание.

*Monarch Beverage Company* была создана в Атланте (США) парой бывших вице-президентов по маркетингу компании *Coca-Cola*. Бывший химик из той же компании знал, как следует производить «правильный» сироп. И что более важно, они не стали сосредоточиваться на конечных потребителях (именно в этом и заключалась ошибка *Virgin*) и не

старались получить доступ к широкой дистрибуции. Основное внимание уделили проблемам потребителей, что позволило им увеличить долю их марки для собственной выгоды. Даже если бы рынок дал им от ворот поворот, колы, выпущенные под различными марками, не пропали бы: этой продукции не хватает подлинности, гарантий по качеству и вкусу, она недостаточный проводник нематериальных ценностей. *Monarch* сформировал портфель брендов — все они выглядят совершенно американскими (как *American Cola*) и производятся абсолютно американской компанией, расположенной в кока-кольной мекке — Атланте — в непосредственной близости от штаб-квартиры *Coca-Cola*. Лицензии на принадлежащие *Monarch* бренды предоставляются сетевым магазинам розничной торговли. Таким образом, сетевые продавцы получают их собственный бренд, отличающийся от брендов конкурентов — для работы в различных странах мира. Французская розничная корпорация *Carrefour*, к примеру, продает *American Cola*. Сироп производится компанией *Monarch* в соответствии со спецификацией каждой розничной сети. *Monarch* отвечает за бренд и за товар, она оставляет своим клиентам полную свободу в выборе заводов, на которых продукция разливается по бутылкам, в выборе цены и в стратегии продвижения. Никакие национальные торговые силы не требуются: переговоры ведутся на уровне корпораций с менеджером, отвечающим за товарную категорию во всем мире.

Такое всестороннее сравнение альтернативных моделей бренда и бизнеса иллюстрировало выгоды от увеличивающейся перспективы, касающейся конкурентных стратегий, выходящих за рамки коммуникации и имиджа бренда. Лидерство бренда формируется посредством совместного действия множества сил, учитываемых в жизнеспособном экономическом уравнении. Таково истинное положение капитала бренда.

## Два различных подхода к строительству брендов уровня люкс

Коммерческим считается лишь реальный успех, однако к нему ведет множество дорог. Исследование брендов новой роскоши, таких, как *Ralph Lauren*, *Calvin Klein* и *DKNY*, показывает, что в этом секторе рынка возможен внезапный успех, без длинной родословной, как в случае *Christian Dior*, *Chanel* или *Givenchy*. Правда, эти новые бренды еще не продемон-

стрировали способность продолжать существование и выживать после смерти их основателей, однако коммерческий успех — подтверждение их привлекательности в глазах потребителей во всем мире. Нам следует различать две различные бизнес-модели для брендов. К первым относятся исторические бренды, ко вторым — не имеющие исторических корней, придумывающие истории сами для себя. Это не таит никаких сюрпризов, поскольку все эти компании — американские, а это молодое современное государство — непревзойденный мастер в искусстве вплетения мечты в свои истории. Как-никак, и Голливуд, и Диснейленд — изобретения именно американские.

К тому же европейские люксовые бренды, в основе которых лежит мастерство художника и создателя, в значительной степени акцентируют внимание на реальном товаре как факторе успеха. Тогда как американские бренды в большей степени концентрируются на мерчендайзинге, а также на атмосфере и имидже, созданном магазинами, предназначенными для продажи этих брендов, в царстве контактов с потребителями и дистрибуции. Так что же мы видим? Формирование противопоставления между историей и товаром с одной стороны и рассказом и дистрибуцией — с другой. Давайте исследуем и сравним эти два вида брендов и бизнес-моделей более детально.

Первые можно увидеть в виде пирамиды, представленной на рис. 3.2.

На ее вершине — образцы высокой моды, штучная работа с выгравированным знаком мастера. Это объясняет, чего мастера боятся более всего — копирования. Бренды, с другой стороны, особенно опасаются фальсификации или подделки. Второй уровень составляют бренды, произведенные небольшими сериями в мастерских: место изготовления в этом случае рассматривается как единственная гарантия хорошей фактуры. К брендам этого уровня относятся *Herme*, *Rolls-Royce* и *Carrier*. Третий уровень — изящные товары массового производства: косметика фирм *Dior* и *Yves Saint Laurent*, а также одежда *YSL Diffusion*. На этом уровне индустриализации известность брендов создает ауру нематериальной дополнительной ценности для дорогих и первоклассных товаров, которые, тем не менее, постепенно все в большей степени расцениваются как остальная часть рынка. Следовательно эти имена рассматриваются как массовый престиж.

В подобной модели менеджмент люксовых брендов основан на взаимодействии между тремя уровнями. Увековечивание знака мастера зависит от интеграции с финансовыми группами, способными обеспечить необходимые ресурсы для первого уровня. Получив лицензию на этот бренд, промышленные



Рис. 3.2. Пирамида бренда и бизнес-модели в люксовом сегменте рынка

группы могут создать, запустить и распространить товары по всему миру — вплоть до третьей группы (как, например, с P&G, Unilever и L'Oreal). Прибыль накапливается на этом уровне и являет собой единственную возможность для громадных инвестиций в бренд мастера. Эти вложения требуются, чтобы воссоздать мечту вокруг бренда. Однако реальность уничтожает мечту: чем больше мы покупаем люксовые бренды, тем меньше мы о них мечтаем. Следовательно возникает парадоксальная ситуация: чем больше у люксового бренда покупателей, тем сильнее его аура нуждается в постоянном восстановлении.

Именно так и действует группа LVMH. Модель лучше всего поясняют слова Бернара Арно, исполнительного директора LVMH — мирового лидера люксовых марок. Группа владеет 41 люксовым брендом. Каковы основные факторы успеха брендов группы? Арно перечислил их в следующем порядке (Agnault, 2000):

- качество товара;
- творчество;
- имидж;
- дух компании;
- энергичные усилия для обновления себя и для того, чтобы стать лучшими.

В приводимой ранее ссылке на Diog — а это самый люксовый бренд — Арно замечает: «В активе Diog и правовые корни, и особые воспоминания, которые навевает эта марка, и подлинное волшебство, так что можно ничего больше не говорить об их потенциале для экономического роста».

Как мы можем увидеть в пирамидальной модели с основанием, которое обеспечивает поток денежных средств от бренда, — посредством лицензирования, расширения и менее избирательной системы дистрибуции — необходима постоянная регенерация ценности на самом вершине. Именно там сходятся воедино творчество, подпись мастера и сам творец, поддерживая бренд с искусной изобретательностью. Там царит высокое искусство, а не просто стиль. Каждое шоу — художественное событие. В отличие от бренда и бизнес-модели второго уровня (как мы увидим позже) в данном случае зачастую представляются модели, которые не будут носиться через год. Арно утверждает: «Никто не приглашает тысячу гостей, чтобы полюбоваться процессией платьев, которые можно посмотреть на вешалках или в демонстрационном зале». «Большинство конкурентов предпочитают похвастаться серийными товарами на своих подиумах или

потворствовать маркетингу по-американски. Мы не заинтересованы в том, чтобы работать таким образом». «Марк Якобе, Джон Галиано и Александр МакКуин — новаторы, изобретатели в мире моды, творцы».

Креативность именного знака мастера, что располагается на самом вершине пирамиды, — это сердце бизнес-модели: в течение тех нескольких лет, что Джон Галиано работает в Diog, продажи выросли вчетверо. Никогда прежде о Diog не говорили так много во всем мире. Diog снова оказался в эпицентре мировой моды для женщин.

Недостаток этой модели, в конце концов любая модель имеет свои недостатки, заключается в том, что чем более доступные второстепенные линии доверяются другим дизайнерам, тем более вы отделяетесь от вершины пирамиды, и тем менее остается творчества. В этой модели велика опасность, что расширение бренда будет демонстрировать немного творческой составляющей самого бренда: они будут просто эксплуатировать его имя.

Бренд и бизнес-модель второго уровня могут происходить из США, однако следует включать в эту категорию и аналоги Armani и Hugo Boss, которые характеризуются плоскими, циркулярными и звездообразными моделями. В центре располагается идеал бренда, тогда как проявления бренда (его расширения, лицензии и т. п.) находятся на более или менее равном расстоянии от центра. Следовательно отношение ко всем этим расширениям одинаково, тогда как каждое из них привносит собственное индивидуальное выражение этого идеала на целевой рынок. Каждый изображает бренд в равной степени значимо и играет собственную роль в формировании бренда. К примеру, расширение линии текстиля для дома компании Ralph Lauren (простыни, одеяла, скатерти, банные полотенца и др.) полно выражает идеалы аристократического Восточного побережья и его ценности: действительно, тактика мерчендайзинга — оформить уголок в отделе магазина так, чтобы это было похоже на комнату в доме.

Вторая модель может включать «места» брендов, такие, как Ralph Lauren — громадные магазины, где не только продается полный ассортимент товаров этого бренда и его различные коллекции, но и применяются средства, специально разработанные для того, чтобы наполнить «плотью», «кровью» и значением идеал бренда. Ральф Лифшиц, основатель Ralph Lauren, построил свой бренд на идеале американской аристократии, которую символизирует высшее общество Бостона. Флагманские магазины

Ralph Lauren представляют собой трехмерное воплощение этой причудливой иллюзии (рис. 3.3).

Та же модель используется такими брендами, как Lacoste, который был создан в 1933 году в дни известности теннисного чемпиона Рене Лакоста, одного из «мушкетеров» Франции, завоевавших Кубок Дэвиса. Свое прозвище — Крокодил — Лакоста получил за упорство. С тех самых пор ценности бренда, заключенные в его знаменитой *тенниске* (тут важно и само слово), поддерживались семьей теннисиста и его партнерами, их лицензированными товарами и дистрибьюторами. Следовательно Lacoste обладает определенной достоверностью и подлинной историей, хотя в то же время реализует вторую бизнес-модель.

Действительно, построение такой бизнес-модели не имеет ничего общего с удачей — это экономическая необходимость для любого бренда, который продолжает продаваться по доступной цене. Нет способа, позволившего бы поддерживать сеть эксклюзивной дистрибуции со средней ценой около 60 долларов США или евро — цене тенниски Lacoste, или 50 долларов США — цене рубашки поло от Ralph Lauren. Экономика только обретает реальность при многократных расширениях. Для нашей модели это может быть сделано двумя способами.

Первый способ заключается в расширении товара по горизонтали, дабы увеличить узнавание бренда, что обеспечивает труднодостижимый доступ к масштабным рекламным бюджетам и возможность вторжения в различные каналы распределения внутри одного магазина. Таким образом усиливается воспринимаемое присутствие и статус бренда.

Второй способ — расширение товара по вертикали для увеличения средних цен. Сегодня, к при-

меру, компания Lacoste сегментировала свою номенклатуру товаров по трем группам: спортивные товары, одежда для спорта и клубная одежда — по формальному признаку, находящемуся вне рамок сферы правомерности бренда. Такая сегментация дает возможность потребителям носить одежду этой фирмы в различных ситуациях: при занятиях спортом, на отдыхе и «одежду на работу в пятницу». В то же самое время средняя цена на товары растет в отдельном сегменте: причина тому — высококачественные материалы, используемые для клубных пиджаков. Конечно же, номенклатура всех товаров Lacoste относится к одной сегментации.

Ralph Lauren применяет аналогичную модель. Его модели, произведенные в Италии, коллекции Purple Collection, выполнены из качественных материалов и цена каждой — около 6000 евро.

Такая политика расширения бренда облегчает задачу дистрибьюторов, которые приходят к пониманию, что норма прибыли увеличивается по мере расширения области продаж. Каждый магазин может предложить богатый ассортимент товаров, а не просто аксессуары, но растяжение по праву и на самом деле может увеличить стоимость среднего похода за покупками.

Необходимо отметить, что составляющие пирамиду бренды сталкиваются по большей части с нестандартными проблемами. Если они создают слишком много доступных растяжений, то снижают прибыльность продаж. В бутиках Chanel имеет смысл потратить 10 минут на то, чтобы продать покупателю сумку Chanel, она приносит запланированную прибыль, а не парфюм или товары линии Chanel Precision. Ясно, что политика расширения неотделима от политики дистрибуции.

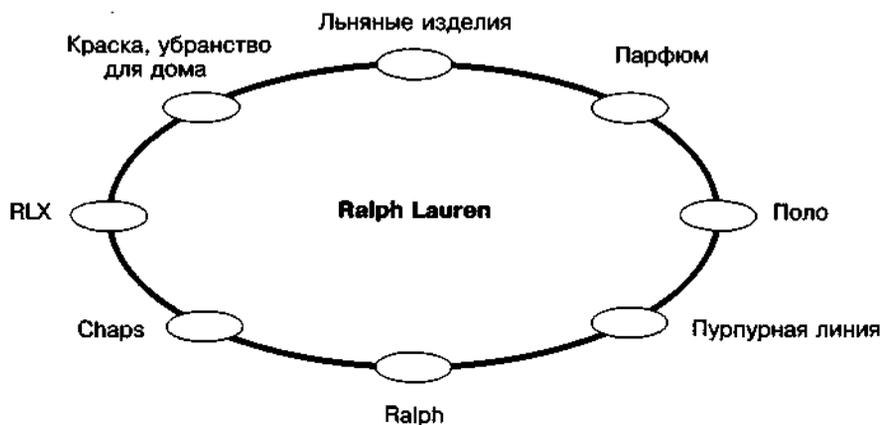


Рис. 3.3. Модель созвездия люксовых брендов

# ЧАСТЬ ВТОРАЯ

## Задачи современных рынков

### ГЛАВА 4. Новые правила бренд-менеджмента

Отличается ли бренд-менеджмент образца 2005 года от бренд-менеджмента образца 1995 года? Ради риторического эффекта следует сказать, что все претерпело изменения, и для противопоставления нынешнего десятилетия и предшествующего бренд-менеджерам необходимо обновлять идеи, концепции, навыки, методы и стратегии. Однако мы не станем увлекаться этим стереотипом.

Конечно же, трудно делать обобщения, когда книга предназначена менеджерам в разных странах мира: то, что справедливо для Чикаго, может не оказаться таковым для Мумбаи, Буэнос-Айреса или Стокгольма. Если мы обратим свое внимание на развивающиеся рынки, то ряд моментов будет характеризовать новое и устойчивое окружение бренда, которое в свою очередь определяет новый тип управления.

#### Новые вызовы современных рынков

Каковы ключевые характеристики наших современных рынков из тех, что в значительной степени влияют на стиль менеджмента?

*Рынки сформировались.* Нам необходимо регулярно анализировать основные последствия этого структурного фактора с помощью анализа решений, принимаемых в области брендинга. Это означает, что потребности удовлетворены и многие товарные категории более не растут. Они насыщены. Естественно, возникли и новые сферы, как, например, мобильные телефоны, Интернет, цифровые или плазменные те-

левизоры, — здесь технологии развиваются таким образом, что потребители ощущают, как быстро устаревают те технологии, которыми они пользовались ранее. Но в рамках товаров повседневного спроса объем большинства категорий не увеличивается.

Насыщенность этих рынков стала проблемой для финансовых рынков, которым интересны данные о росте и эффективности возврата инвестиций. Первое следствие заключается в том, что брендам в наши дни необходимо переключить внимание с потребностей на желания покупателей и реализовывать эмоциональные устремления потребителей значительно в большей степени, чем когда-либо прежде. Формула побед в области бренд-менеджмента будущего заключается в следующем:

- \* покорять с помощью общих ценностей (поместить бренд в набор брендов, рассматриваемых для покупки);
- \* привлекать потребителей регулярно и постоянно инновациями, согласующимися с этими ценностями;
- \* развивать приверженность потребителей посредством качества и цены, которые необходимо постоянно обосновывать для сформировавшихся потребителей.

Новые грани, такие, как этика, устойчивый рост и справедливая торговля, станут источниками укрепления бренда — не в качестве основы их позиционирования (как в случае с Body Shop), но как дополнительные ценности, демонстрирующие, что бренд надежный и представляет собой нечто большее, чем просто коммерческий артефакт.

Другое следствие таково: для стимулирования рынков необходимо, чтобы инновации удивляли и соблазняли. Чтобы удивить потребителей, следует освободиться от бездумного стадного маркетинга.

Поскольку компании пользуются одними и теми же методами, анализируют одни и те же данные и анкеты, приходят к одинаковым выводам относительно поведения потребителей, они становятся похожими друг на друга. Более важными в вопросах инноваций, приносящих успех и дающих надежное и длительное конкурентное преимущество бренду, становятся прогнозы и кривые колебания цен на рынке.

И, наконец, последнее следствие: все более возрастает важность непосредственных взаимосвязей. Бренды должны вступать в контакт гораздо больше, чем ранее, если они хотят преодолеть присущий им барьер отстраненности (когда реальность существует только на экране телевизора и на полках магазинов). Магазины и есть непосредственная реальность — живой, захватывающий опыт для пресыщенных потребителей. Бренды должны стать предписанными, в результате чего их ценность станет более реальной и выйдет за рамки самого товара.

*Бренды розничных сетей сейчас составляют основную конкуренцию брендам производителей в растущих секторах рынка.* Это хорошо известно. Однако розничные бренды становятся все более изощренными и теперь позиционируются во всех трех категориях любого рынка: товаров низкой ценовой категории, массового потребления, категории «премиум» и даже специализированных товаров, занимающих небольшие ниши на рынке. Цель брендов розничных сетей — позиционировать сами магазины, что позволяет дифференцировать магазины на рынках, где вся торговля действует по принципу «лучший и больший» для успешной конкуренции.

А что еще хуже — мы стали свидетелями появления брендов со значительными скидками в Европе, например в Нидерландах, Франции, Испании, Италии, не говоря уж о Германии, где торговля со скидками доминирует и в наши дни в значительном объеме экспортируется даже в США. Большие скидки — форма торговли, рассчитанная не только на менее обеспеченных, но и на вполне «крепких» потребителей. А это заставляет обычные сетевые магазины усиливать давление на цену, а следовательно, на прибыль поставщиков, которым в свою очередь приходится снижать свои эксплуатационные издержки и, значит, затраты на маркетинг.

Единственный ответ на давление цены — снова вызвать желание посредством инноваций, а также естественной приверженности посредством эмо-

циональных связей и разделяемых ценностей (хотя магазины также сражаются за эти ценности). Не менее важна и эффективность: вот почему бренды становятся все крупнее. Ключевое слово — мегабренд — имеет отношение к получению прибыли от использования единственного имени, которое поддерживает более широкий ассортимент товаров под одним зонтичным или поддерживаемым брендом.

*Магазины хотят иметь собственных покупателей.* Если им это удастся, они получают возможность влиять на их выбор. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM) становится насущной необходимостью для всех брендов. И не только потому, что таким образом увеличивается степень приверженности клиентов, которым зачастую встречаются идентичные товары или предложение аналогичных услуг в других местах, но и для коммунцирования ценностей бренда, поставки услуг и стимуляции сообщества бренда, будь оно реальным или виртуальным. Как можно раньше бренд должен становиться медиаактивным (Karferer, 2001) и рассматривать свою роль в качестве посредника между членами сообщества.

Современные рынки также отличаются тем, что потребители получили доступ к информации о цене и стали рыночно искушенными. Интернет создает возможность доступа ко всем видам магазинов или поисковым системам, позволяющим сравнивать цены. Простой щелчок мыши делает рынок прозрачным, это вызов для брендов, процветающих на непрозрачности рынка (создаваемой избыточностью поставок). Брендам придется объяснять разницу в цене гораздо в большей степени, чем прежде. Это достигается потоком информации о материальной добавленной стоимости (то есть качеством товара или услуги), а также формированием внутренних потребностей (посредством нематериальных ценностей). Бренды стоят на двух «ногах», поскольку им необходимо параллельно управлять обоими источниками добавленной ценности — материальными и нематериальными.

*Со временем потребители становятся старше.* Брендам также приходится управлять одновременно и существующими, и грядущими потребителями, у которых могут оказаться совершенно иные предпочтения и приоритеты относительно ценностей. Все это требует двоякой методики управления: невозможно принимать во внимание лишь одну из этих двух групп. Существующие потребители представляют собой источник средств и доходов, тогда

как будущие потребители — средство выживания и долговременной адаптации к меняющимся условиям.

И, наконец, *глобализация. Повсюду*. Она затрагивает все формы компаний, действующих на развитых рынках, даже маленьких, поскольку главный источник их роста лежит вне их внутреннего рынка. Местные компании и бренды сталкиваются с конкуренцией в мировом масштабе. Одна из получивших распространение стратегий заключается в следующем: компания должна стать интернациональной, и ей придется решать массу новых вопросов, которые создает такой путь развития. Следует ли им адаптировать свои товары или экспортировать их так, как есть? Пришло ли время менять архитектуру бренда для лучшей конкурентоспособности на иностранных рынках? Какой из портфелей их брендов должен стать международным, а какой не должен? Как можно развивать локальные бренды в марочном портфеле?

### Задачи этики

Многие бренды и организации обнаружили, что у них появились новые заинтересованные стороны — неправительственные организации. Эти группы наблюдают за деятельностью компаний и брендов, где бы она ни происходила, и мгновенно трубят на весь мир, как только замечают в действиях этическую проблему. Глобализация исков к неэтичному поведению брендов и компаний представляет собой определенно новый фактор экономики и медиасреды. Shell и Nike — те, кто изучили это на собственной шкуре.

В наши дни пенсионные фонды, будучи инвесторами и собираясь вкладывать в компании средства, все в большей степени интересуются их поведением в социальной и этической сферах, их отношением к окружающей среде. В результате все больше и больше производителей, сетевых торговых организаций и брендов проявляют заботу и внимание окружающей среде, устойчивому развитию, честной торговле и т. д.

Эта задача трудна: можно ли примирить задачи бизнеса и этику? Эта тема достойна целой книги и нелепо пытаться обрисовать ее в нескольких строках. Но вопрос должен быть задан: способен ли бренд обеспечить устойчивость на современных рынках, если он не заботится, к примеру, об устойчивом развитии?

Одно ясно — в нашем коммуницированном обществе слухи распространяются стремительно.

Правдивые они или лживые (Kapferer, 1991), но они угрожают репутации. Проблема заключается в том, что в нашем опосредованном виртуальном мире слова и образы могут оказывать больший эффект, чем реальные факты. К примеру, несмотря на регулярные сообщения о том, что Total, четвертая по величине нефтяная компания в мире, попадает на неэтичном поведении в Бирме, или на тесных взаимосвязях с военными диктатурами, в исследованиях Amnesty International — одной из наиболее влиятельных неправительственных организаций в мире — нет и следа этих фактов. Однако слухами земля полнится — слухами, несущими эмоциональный заряд и энергию.

Почему этическая сторона будет становиться все более необходимой для уважения брендов? Потому что уважение — обязательная составляющая устойчивого роста компании. Фактически в ежегодном и наиболее уважаемом обзоре корпораций — Fortune — забота об окружающей среде становится все более значимым рычагом восприятия.

Введение этики в управление компаниями и бренд-менеджмент, как правило, происходит в четырех формах.

1. *Реакция на нечто происходящее вокруг*. Например, Shell была подвергнута резкой критике за историю с нефтяной платформой Brent Spar и затем за причастность к кризису в Нигерии. Компания отреагировала созданием Директората устойчивого развития и поддержкой прозрачности как одной из новых ключевых ценностей компании. После того как Nike была уличена в эксплуатации жителей азиатских стран при производстве продукции компании, ей пришлось участвовать в основании новой неправительственной организации — Международного союза рабочих и сообществ (Global Alliance for Workers and Communities).

2. *Инициатива*. Компании следуют тенденции, чтобы не отстать от конкурентов.

3. *Соответствие новым стандартам и ожиданиям биржевых аналитиков с лидеров мнений и самой общественности*. Мотивация компаний в этом случае носит превентивный характер — они хотят избежать кризиса в репутации. С этой же целью они инвестируют все большие средства в мониторинг прессы и чатов Интернета. Технологии для реализации этих действий становятся значительно эффективнее. Компании преследуют краткосрочные и нацеленные на имидж перспективы: все, что они делают или говорят, основано на желании

«погасить волны» и не затронуть репутационный капитал.

4. *Возможность создать конкурентное преимущество*, выйдя за рамки того, что ожидает большинство заинтересованных лиц, взяв на вооружение новые стандарты. Компании осознают, что в нашем материалистичном современном мире потребители и клиенты ждут большего от компаний и крупных брендов, им не нужны более масштабные бренды, они хотят более хороших брендов.

Чем глубже мы погружаемся в мир материального потребления, тем больше ощущаем потребность найти во всем этом смысл. Трудно жить исключительно материальными заботами. В условиях наших перенасыщенных рынков потребители ожидают большего от брендов за ту же цену, хотят, чтобы бренды вызывали уважение. Когда они рассматривают товар, то первый вопрос, который у них возникает: «Что это?» Затем их интересует, что он дает им лично (то есть каковы его материальные и нематериальные выгоды). В наши дни потребитель стал спрашивать, что этот товар означает для него. Конечно же, такая восприимчивость к моральному аспекту свойственна не всем потребителям. Как всегда, это прерогатива активных групп, ведущих за собой всех остальных — группы молодежи, которые общаются посредством Интернета, они весьма оперативно подают сигналы тревоги. У них есть идеалы, моральные принципы, они чего-то хотят от жизни и заботятся об окружающей среде. Сейчас их беспокоит и неравенство в мире, которое связано с все увеличивающимся разрывом между богатыми и бедными государствами. В результате глобализации события, которые произошли (и были предприняты попытки, чтобы их скрыть), скажем, в Нигерии, становятся быстро известны в Нидерландах, Великобритании и во всем мире. Эти активные группы также очень привержены идеям культурного многообразия и уважения к местным сообществам — тот самый аспект, что остается не замеченным глобальными брендами. Завтра бренды и бизнес должны стать этичными, от этого зависит их устойчивый рост.

## **Ключевые принципы конкурентоспособного брендинга**

Как эти вызовы воздействуют на бренд-менеджмент на практике? Как они заставляют компании модифицировать некоторые из текущих действий?

## **Бренды больше не принадлежат маркетингу**

С тех пор, как концепция капитала бренда начала продвигаться, первым заметным изменением стало то, что сам менеджмент начал уделять значительное внимание портфелю брендов своей организации. Вначале бренды рассматривались просто как средство коммуникации, затем как исключительная привилегия менеджеров по маркетингу, теперь же сами руководители компаний считают бренды сферой своей ответственности. Барбье, бывший исполнительный директор компании Nestle в Таиланде, Франции и затем в Италии, заявил: «Бренды можно больше не доверять лишь маркетологам». Значит, последние уже лишены исключительной привилегии, поскольку они теперь не единственные, кто отвечает за брендинговую политику. В наши дни менеджеры в сфере финансов, бухгалтерского дела, техники, права и, конечно же, управляющие директора — все участвуют в решении этой задачи. Такая новая ситуация также привела мультибрендовые группы к переопределению позиции их менеджеров по коммуникациям. Те больше не подчиняются маркетинговым подразделениям, они теперь отчитываются непосредственно перед топ-менеджерами. Именно это и произошло с Whirlpool в Европе: благодаря новой позиции менеджеры по коммуникациям получили возможность финансировать основные события, связанные с брендом, независимо от давления удельного веса товара в обороте рынка.

Если рассматривать ситуацию с точки зрения организаций, то компании стали осознавать, что их структуры не приспособлены для бренд-менеджмента. Компаниям необходимы специальные люди, обеспечивающие непрерывность и уважение к нематериальным атрибутам бренда с момента их определения. С другой стороны, компании начали понимать, что данный бренд может быть связан с несколькими различными технологиями. У Buitoni, к примеру, этот бренд занимается продажей замороженных, консервированных и упакованных в вакуум продуктов, производством занимаются различные организационные единицы, а сбытом — торговые команды. Потребовалось создать новую профессию: бренд-менеджмент, связывающий организационные единицы. И, наконец, типичной пирамидообразной маркетинговой структуре приходит конец, — менеджерам приходится все более специализироваться на какой-то одной грани бренда. Именно поэтому группа Danone несколько понизила иерархическую

структуру — с четырех до трех «этажей», оставив специалистов по маркетингу бренда, менеджеров, занимающихся бренд-маркетингом (они отвечают за общее управление брендом), и маркетинговых директоров, в задачу которых входит координация или, если говорить более конкретно, — управление мегабрендами.

### Капитализация мегабрендов

Помимо нового внутреннего окружения для брендов, идея капитала бренда очень важна с позиций управления стоимостью этого капитала. В этом смысле ключевым словом становится «капитализация». Исследования показывают, что невозможно капитализировать несколько брендов одновременно, если компания, конечно же, не относится к мощным международным организациям. Следовательно большинство компаний уменьшают их портфель брендов и фокусируются лишь на нескольких так называемых мегабрендах. На самом же деле портфель зачастую оказывается перегруженным вследствие следующих одно за одним приобретений, объем которых превышает тот, что планировался исходя из потребностей бренда, и для потребителей (их особое позиционирование), и для каналов дистрибуции (дабы избежать конфликтов). Эта тенденция гораздо сильнее в промышленном секторе: многие компании добиваются роста, выкупая контрольные пакеты других компаний, а значит, им приходится приобретать массу местных брендов, брендов товара или целого ассортиментного ряда и брендов компаний, а наряду с этим они получают и массу проблем, к которым не были готовы.

Уменьшение портфеля брендов имеет дополнительный эффект, меньше брендов в наши дни охватывают больше товаров. Товары, бренды которых уже не существуют, следует переводить под крыло существующих. Danone, к примеру, охватывает более 100 номенклатурных единиц товара. Следовательно, пришлось создать промежуточные бренды, которые позволили структурировать весь ассортимент продукции Danone, такие, как TAILLEFINE — для тех потребителей, что заботятся о своей талии, Charles Gervais — для гурманов, Kid — для детей, Bio — для тех, кого волнует здоровье, и т. д. Каждый бренд товарной линии имеет собственный целевой рынок и собственное позиционирование. Чтобы быть уверенным, что такая структура приносит Danone прибыль и не является пестрой мозаикой из лоскутков, для каждого бренда товарной линии установлены

собственные цели имиджа бренда, наряду с тем, что все бренды разделяют две основные выгоды отличительных особенностей бренда: близость к потребителям и здоровье. Аналогично и компания Nestle отобрала ограниченное число основных брендов (Nescafe, Maggi, Buitoni, Nestle и др.), каждый из которых выступает как мегабренд для широкого ассортимента продукции и суббрендов.

### Конец быстрого роста количества новых брендов

Необходимость в капитализации положила конец безудержному созданию брендов и названию товаров, работающих против основных групп. Известно, что у любого менеджера по продукции, отвечающего за запуск новых товаров, возникает соблазн дать им новые собственные имена — собственные бренды. Это особенно характерно для промышленности, процесс присвоения имени представляет собой единственный способ и для менеджера, и для продукции получить признание, причем немедленно. Именно поэтому компании регистрировали сразу пакет названий брендов для своих товаров, руководствуясь классической проктеррианской идеологией товарных брендов. Но те времена минули. Не только из-за догровизны (Du Pont Agricultural Products управляла почти 800 названиями брендов, что обходилось в копейку), но и из-за неэффективности. Большинство названий оставались неизвестными, они официально заявлялись как бренды, но не значили ровным счетом ничего для покупателей. Гораздо более разумным было оставить хорошо известные имена и трансформировать их в зонтичные бренды. Это единственный путь для капитализации.

Пережив подобный синдром, Nestle решила в своей штаб-квартире (Vevey, Швейцария) сформировать отдел бренд-менеджмента, основной задачей которого было бы создание новых брендов в разных странах мира. Результат оказался радикальным — в 1991 году компания выпустила 101 единицу новой продукции, но создала только 5 новых брендов. Таким образом, 96 новшеств появилось либо под зонтичными брендами, либо были присоединены к существующим брендам. Например, шарики с шоколадным вкусом были выпущены под брендом Nesquik, поскольку цель этого товара оставалась той же — предоставить мамочкам средство, помогающее им поить детей молоком. Чтобы предупредить неразбериху с именованиями в собственной компании, 3М распространила в своих отделениях

в разных странах мира буклет для внутреннего пользования, где определила и рыночные условия, оправдывающие создание новых брендов (например, Post-it), и правила именования инноваций, которых оказалось три: общее имя плюс название бренда ЗМ (кассеты или диапроекторы этой фирмы); собственное имя внутри существующего бренда товарной линии (Magic Tape от Scotch); общее имя плюс бренд товарной линии (видеокассеты от Scotch). Этот документ, озаглавленный «Управление активами бренда», дал возможность ввести в обращение некоторые основные принципы управления. В результате запросы на новые бренды в компании ЗМ за десятки лет сократились с 244 до 70. В 1991 году было принято только 4 бренда против 73 в 1989 году. Так компании удалось уменьшить число брендов с 1500 до 700! Все бренды в компании ЗМ действительно глобальные и интернациональные, впредь создание местных брендов строго воспрещено. Единственная ситуация, когда создание новых брендов позволено, связана с появлением новых и крупных возможностей, как это произошло с листочками для заметок с клейким краем. Создание новых суббрендов вроде Scotch Magic разрешается, только если использование имени бренда (в данном случае Scotch) не позволяет достаточно отличить товары (глава 12).

### Поддержка брендов с инновациями

Слишком часто управление брендом приравнивается к управлению коммуникациями. По прихоти бренды создаются при помощи инноваций и процветают при наличии непрерывного потока инноваций. Поскольку новшества вновь вызывают временное конкурентное преимущество, их поток действительно важен. Он возвращает ощущение, что бренд действительно лидирующий и направлен на нужды потребителей более эффективно, чем у конкурентов. Каждый раз, когда удельный вес бренда падает, диагноз один и тот же — снижение доли инноваций в бренде. Маркетинговые команды оказались не готовыми к будущему. И наоборот, когда бы доля бренда ни увеличивалась, следует взглянуть на степень новшеств. В феврале 2003 года PSA Peugeot Citroen вырвался в лидеры на автомобильном рынке Европы — с 16,86 % против 16,64 % Volkswagen Group в целом. Никакого чуда, компания запустила 28 новых и привлекательных моделей в интервале между 1998 и 2002 годами (Folz, 2003).

Если посмотреть со стороны, может показаться, что эти правила ограничивают творческие устрем-

ления. Изнутри, однако же, они доказали, что есть только одно средство обновления существующих брендов, увеличивающее и их стоимость, и всемирное влияние. Бренды способны расти, только если они постоянно обновляются, а новые товары занимают значительную часть товарооборота компании. Во многих секторах экономики эта часть варьируется между 25 и 33 %. Бренды демонстрируют свою значимость в современном мире, когда показывают способность находить рынок сбыта для новых товаров, удовлетворяющих новые потребности и отвечающих последним ожиданиям. Однако по большей части менеджеры по товарам все-таки предпочитают выводить на рынок инновации под новыми брендами. Это приводит к тому, что существующие бренды лишаются ауры модерновости, создаваемой новыми товарами. Когда менеджеры компании Nestle назвали новое картофельное пюре Mousline вместо Maggi, корпоративного мегабренда, они лишили блеска его имидж, выставив как несколько устаревший. Таким образом, мышление с позиций капитализации требует обратного порядка. Выбор имени для нового товара уже не столь важный вопрос, как решение, какой новый товар следует запустить под существующим брендом. Бренды омолаживаются благодаря тому, что новые товары отвечают современным потребностям, а не благодаря рекламе. Вот почему Cadbury-Schweppes не позволила запустить новый напиток под названием Wipps, вместо этого было избрано имя Dry by Schweppes и впоследствии — Schweppes Dry. Из-за названия Wipps компания Schweppes могла бы потерять контакт с молодежью и превратилась бы в бренд, которой у молодого поколения ассоциировался бы с их родителями. Dry by Schweppes по меньшей мере нацелен на то, чтобы связать новый бренд с новыми потребителями и, следовательно, обеспечить лучшее будущее для капитала бренда Schweppes. В наши дни Coca-Cola ни в коем случае не запустила бы низкокалорийный напиток, как Tab (1964 год), но сразу же, как Diet Coke, не дожидаясь, как в прошлый раз, столько лет, до 1981 года. А тем временем Pepsi-Cola отреагировала на Tab выпуском нового напитка Diet Pepsi, внесший в имидж бренда нотку оптимизма и заботы о здоровье.

### Адресное многообразие

Одно из наиболее драматичных изменений в окружении брендов — фрагментация рынков. Потребители более не выглядят как монолитная масса. Они меняются в зависимости от ситуации, их выбор

брендов варьируется, они руководствуются покупательской и потребительской ситуацией. Они стали более разнородными и, не колеблясь, смешивают товары различных брендов. В одежде мы, например, наблюдаем конец общего стиля.

Средства информации также становятся более фрагментированными. Люди не только стали больше времени тратить на Интернет, что привело к меньшему обращению к традиционным медиасредствам, но и последние никогда ранее не были так разнообразны благодаря кабельным и спутниковым возможностям.

В результате рынки изменились. Простое изучение рынка автомобилей показывает, что классический седан становится вымирающим видом. Люди выбирают автомобили, которые выглядят как они сами или отвечают их образу жизни. Следовательно основное внимание уделяется типам автомобилей, которых не было ранее, — пикапам, купе, минивэнам, полноприводным машинам, автомобилям с откидным верхом, роадстерам и др. Не так много появилось новых технологий, но требуются концепции множества разнообразных машин.

Эра товаров, на долю которых приходилось 90 % объемов продаж компании, минула во многих секторах рынка. Вместо этого бренд представляет совокупность спросов. Сейчас в автомобильной отрасли с самого начала каждая марка поставляется на рынок в виде ряда значительно различающихся версий — ради рекламы и известности, а также, чтобы привлечь внимание заинтересованных потребителей. В другом секторе — модной одежды — Ralph Lauren создал не менее 15 марок или суббрендов: от дорогой Purple Label до RLX, Chaps и Polo Jeans. Nike по тем же причинам множит линии своей спортивной обуви и дает им имена известных спортсменов. Бренды сетевых магазинов также поняли, что им с большей вероятностью удастся создать шумиху и привлечь покупателей, если они будут разнообразить ассортимент, привлекая новые суперсовременные товарные линии, причем делать это очень быстро, как только новые товарные линии появляются. В отличие от международных компаний-производителей, которым требуется, по крайней мере, год, чтобы получить одобрение и протестировать каждый новый товар во всех странах, сетевые магазины имеют возможность реагировать гораздо быстрее и адаптивно, уровень их риска значительно ниже. Они вкладывают время, но не деньги.

Конечно же, забота об адресном многообразии брендов, товарных линий более важна для мировых

брендов, им необходимо интегрировать культурное многообразие в товарные линии с самого начала. Из практики ясно, что товары, удовлетворяющие требования конкретной страны, можно экспортировать и в другие государства. Международные корпорации превратились в глобализаторов многообразия.

### **Управление размещением инноваций**

Концепция капитализации влияет и на способ, которым инновации размещаются в компании, владеющей мультибрендовым портфелем. Как уже упоминалось ранее, когда компании не должным образом обращаются с инновациями, они в действительности подрывают сильную премиальную наценку бренда, тогда как могли бы поддержать продажи более слабых брендов.

Следовательно, не стоит оставлять бренд-менеджерам право решать, нужны ли бренду инновации или нет. Менеджер по маркетингу, у которого сложилось ясное представление о территории и границах каждого бренда, должен единолично определять размещение инноваций — в соответствии с контрактом и позиционированием каждого бренда. Это поможет прояснить восприятие и потребителей, и дистрибьюторов в отношении функции каждого бренда на рынке. А также увеличит прибыльность. Проблема в том, что многие бренды не знают, зачем они существуют, так как передаются по наследству от одного поколения к другому при слияниях и поглощениях. Они действительно воплощают более или менее четко определенный образ, но ни позиционирование, ни роль, которую они, как предполагается, будут играть на рынке, не были заданы конкретно. Капитализация бренда возможна, только если совершенно понятно, куда он направляется и за что сражается. Именно поэтому штабы всех компаний детально разрабатывают хартии каждого бренда, в который раз и навсегда определяются ценности бренда, его особые преимущества и характеристики, уникальность и основной бизнес (глава 7).

### **Отличительные особенности превалируют над имиджем**

Вплоть до наших дней управление брендом руководствовалось имиджем бренда. Главное, о чем беспокоится бренд, — знать то, как этот имидж воспринимается. Сегодня маркетинг рассматривает идею отличительной особенности бренда как ключевую концепцию бренд-менеджмента. Прежде чем инте-

ресоваться, как мы воспринимаем что-то, необходимо узнать, кто мы такие. Только отличительные особенности могут обеспечить правильную систему взглядов, гарантирующих согласованность и последовательность бренда (масса товаров, множество стран), а также делающих возможной капитализацию. Не дело потребителей определять бренд и его наполнение, это забота компаний. Несомненно, для этого потребуются данные о рынке и мнениях потребителей. Однако последним нет дела до долгосрочных интересов бренда, его владельцев и связей брендов в портфеле. Сегодня слишком много людей — и внутренне, и внешне — принимают участие в управлении каждым брендом. А чем больше участников, тем больше искажений, персональных интерпретаций и вариаций в стиле. Даже несмотря на то, что бренды действуют демократически в результате прогресса на рынке, ими должен управлять просвещенный тиран, но не демократ. Необходим тот, кто сможет стать боссом, гарантом их последовательности и отличий от других. Место такого стража, как уже говорилось ранее, — на самом вершине иерархии. Эта позиция великолепна, чтобы сопротивляться различным видам ежедневного давления, которое может выглядеть соблазнительно с точки зрения краткосрочных товарооборотов, но оказаться разрушительным в более длительной перспективе. Выполняющему подобную роль придется, например, быть способным отказываться от привлекательных предложений лицензионного расширения бренда, если это не соответствует присущим бренду отличительным особенностям. Расширение можно построить со временем и последовательно. Вот почему текущий товарооборот, интересующий менеджеров по маркетингу, идет вразрез с интересами бренда. Следовательно необходима хартия бренда, выступающая гарантом отличительных особенностей бренда, неограниченности срока его действия и согласованности, которая охватывает все страны, менеджеров и товары, поддерживающие этот бренд. Отличное знание программы бренда — лучший способ разделять их и внутренне, и внешне, и, значит, устремляться в будущее.

### Эксплуатация капитала бренда

Капитализация — хорошая вещь, конечно же, однако бренды представляют собой инструмент, чтобы сделать бизнес более прибыльным. Разумно воспользоваться преимуществом от дохода, приносящего капитал бренда. Это то, что дает расши-

рение бренда. В течение десятилетий менеджеры по маркетингу применяли только модель бренд-менеджмента, разработанную Procter & Gamble. Эти дни минули. Распространение бренда лишь на один товар зачастую означает сокращение капитала бренда. Это может подвергать опасности и сам бренд, поскольку в соответствии с циклом жизни товара все они в конце концов заканчивают свое существование и зачастую их бренды разделяют ту же участь. Именно так и почти случилось с Volkswagen: поскольку компания долгое время ассоциировалась исключительно со знаменитой маркой Beetle, судьба бренда стала слишком зависеть от жизненного цикла самого автомобиля. Всем производителям приходилось пройти через спад в какой-то период времени. Так, например, французский сигаретный бренд Gauloises знал, когда следует выйти из сужающегося рынка сигарет из коричневого табака и изменить имидж, объявив о производстве легких сигарет из светлого табака. Сейчас расширение бренда — необходимость. Хороший пример тому — Nivea. Было бы ошибочно ассоциировать этот бренд исключительно с его хорошо известным мультицелевым базовым товаром — увлажняющим кремом. Сейчас Nivea создала полный ассортиментный ряд товаров. Ценности, приписываемые бренду, зачастую помогают сегментировать другие категории, а не только те, где бренд был рожден. Vis символизирует «дешевый, простой и практичный товар, соответствующий беззаботному образу жизни». Эти ценности впервые были выражены в знаменитой шариковой ручке, впоследствии они доказали свою значимость для одноразовых зажигалок и бритвенных станков. Такое расширение бренда было разумным, так как было подкреплено тем фактом, что несопоставимые товары использовали одни и те же каналы дистрибуции. Однако эти ценности менее значимы для парфюма для тела. Соответственно такое расширение неудачно, хотя оно бы работало для освежителей воздуха. Поэтому расширение бренда использует активы, сформированные осведомленностью и имиджем, чтобы получить значительную долю рынка при минимальных затратах на выход товара на рынок. Именно поэтому бренд Essilor сейчас под ударом двух таких неожиданных новичков в секторе корректирующей зрение оптики, как Seiko и Nikon. Ценности — точность, детальность и высокие технологии, провозглашаемые в мире компанией Seiko, оправдывают ее присутствие на громадном международном рынке, где до недавних пор доминировал

бренд Essilor. Как мы видим, ценности бренда порождают его финансовую стоимость и оправдывают цену товара.

### Капитал бренда и ценовые войны

Когда экономический кризис достиг кульминации, стало обычным делом говорить о хаосе и разрушении брендов. Подобные тревожные утверждения относились прежде всего к потребительским товарам, а также затрагивали и услуги, и промышленные товары. Они задавали основной вопрос ценности бренда. В действительности собственные бренды поставщиков и товары низкой ценовой категории (продаваемые с большими скидками) в наши дни занимают около 40 % главных площадей сетевых магазинов. Поскольку эта тенденция может оказаться достаточно долговечной, выживание брендов многих производителей становится предметом для беспокойства. Почему бренды или даже некоторые обновленные бренды становятся менее привлекательными?

Главная причина — разница между ценой и ценностью, порождаемая самими производителями. Слишком многие из них действительно полагались на капитал бренда как гарантированный источник дохода. Они пренебрегли поддержкой воспринимаемого различия и систематически поднимали цену продажи товара. Это оставалось незамеченным в период инфляции. Ни снижение налога на добавленную стоимость, ни увеличение производительности ничего не дало потребителям, все пошло сетевым магазинам, которые становились все богаче день ото дня. В конце концов повышение цен сохранялось, вследствие чего даже более классическим, помешанным на качестве собственным брендам дистрибьюторов пришлось соблюдать тенденцию прироста цен. Таким образом, производители формировали новые, доселе неразвитые сегменты покупателей: тех, кто хотел купить как можно дешевле, и тех, кого не заботил класс товара, чтобы платить за него больше. Безоговорочная приверженность бренду канула в Лету. Частые повышения цены на Marlboro были ограничены извне. Восприятие цены — определенно относительное понятие, поскольку новые производители вышли на рынок с сигаретами на 40 центов дешевле, то цена на Marlboro, а также цены многих других брендов потребительских товаров стали восприниматься как чрезвычайно высокие. В реальности наименьшая цена товара более не означает худшее качество. Различие в цене не соотносится

с воспринимаемым различием в качестве: бренд не находится в равновесии. Увеличение цены вследствие наличия нематериальных ценностей уже не превалирующий фактор. Потребителю требуется разумное объяснение разрыва в цене.

После 40 лет экономического роста менеджеры традиционно веруют в ложную идею цены. В течение этих лет рыночный рост и инфляция компенсировали большую часть ошибок в цене. Для многих топ-менеджеров снизить цену означает сдаться и уступить. Теперь это не верно: конкуренция в ценах стала знаком эффективности компаний. Рост доли рынка Dell произошел вследствие ценового давления, которое компания оказала на конкурентов.

Так какие же стратегии в отношении бренда следует реализовать? Стратегии подразделяются в соответствии с двумя главными типами брендов. Первые, основанные на технологиях (косметика, средства гигиены, ухода за собой, моющие средства и др.), должны инвестировать в научные исследования, чтобы постоянно реализовывать различия в характеристиках, которые должна помогать продавать реклама. Для другого типа брендов нет лучшей возможности, чем поддерживать объемы продаж, чтобы компенсировать издержки. В этом случае единственное решение — снизить цену, что позволит вернуться и конкурировать на основном рынке.

Однако некоторые бренды предпринимают рискованные действия. Они полагают, что им следует снизить цену до минимальной из задаваемых конкурентами. Однако такой дисконт чреват подрывом долговременного доверия к бренду, поскольку приверженных ему потребителей начинает беспокоить вопрос действительной ценности бренда.

Боле того, эта акция, вероятно, не продумана хорошо, и цель ее оказалась не ясна. Механизм рынка в действительности можно сравнить с «неводом/крючком» (Degon, 1994). В каждом рынке существует иерархия связей или сегментов. Реальная конкуренция сначала возникает внутри сегмента. Самый дешевый товар в каждом сегменте зачастую наиболее привлекателен. Фактически на их долю и приходится рост объемов продаж. Следовательно стратегия заключается в оценке реальной разницы в цене, при этом в расчет принимаются и имидж бренда, и осведомленность о нем, и сегмент, в котором бренд конкурирует.

## Капитал бренда и создание собственных брендов дистрибьюторов

Концепция капитала бренда непосредственно влияет на способ, которым производители берутся решать ключевой вопрос: «Надо ли им создавать собственный бренд дистрибьюторов?»

Прежде всего следует иметь в виду, что такие сегменты рынка, как низкоценовой и сегмент собственных брендов дистрибьюторов, зачастую составляют значительную долю рынка (от 40 до 50 %), которым пренебрегать более невозможно. И это становится ограничением для сохранения и развития позиций. Следовательно неразумно отказываться от производства товаров для этих двух сегментов. Однако защита бренда требует некоторых мер предосторожности.

1. У брендов, основанных на технологиях, нет причин поступаться ими. Поэтому L'Oreal не поддерживает собственные бренды дистрибьюторов. Конкурентные преимущества бренда L'Oreal полностью реализуются научными разработками и рекламой. Следовательно оправдано желание компании сохранить эксклюзивность. L'Oreal и на самом деле препятствует появлению собственных брендов дистрибьюторов, используя портфель брендов, в котором есть бренды для привлечения потребителей всех типов. Фактически компании L'Oreal мешают, то есть выступают в аналогичной роли собственных брендов дистрибьютора, такие компании, как Nivea или Oil of Ulay.

2. Известным производителям не следует инвестировать в продукцию для собственных брендов дистрибьютора. Действительно, выбор производителей со стороны дистрибьюторов зачастую меняется столь быстро, что любые промышленные инвестиции весьма рискованы.

3. Производителям не надо предоставлять свои лучшие технологии, кроме тех, что почти или полностью аналогичны технологиям их конкурентов.

4. Собственные бренды дистрибьюторов должны быть реально прибыльными. Необходимо прекратить рассуждения в терминах предельной себестоимости, вызванной увеличением объемов. Полученные средства можно далее использовать для защиты бренда и сохранения его конкурентоспособности. Однако финансовые данные свидетельствуют, что компании, не производящие собственные бренды, более прибыльны.

Существует несколько аспектов революции в менеджменте, происходящей в результате того, что

компании должны были создавать, сохранять и использовать ценный капитал бренда. Эта революция в самом начале. Сейчас основная идея — капитализация лучших брендов. Она еще противоречит текущей практике. Многие компании еще тратят на их слабые бренды гораздо больше времени, чем на сильные, которые и должны принести прибыль компании в будущем. С этой точки зрения Эдвин Арц, бывший исполнительный директор Procter & Gamble, совершенно обоснованно получил прозвище Терминатор, поскольку прекратил существование многих брендов, не способных давать добавочную стоимость: апельсиновый сок Citrus Hill, стиральный порошок Solo, бумагу White Cloud. Если наценка просто покрывает расходы на маркетинг и рекламу, необходимые для поддержания бренда, то нет смысла в существовании такого бренда.

## Увеличение сферы бренд-менеджмента

Бренд-менеджмент и сам в значительной степени подвергался воздействию революции, сформировавшей маркетинговую теорию и практику — произошло изменение от просто транзакций к взаимоотношениям.

Это заставило теоретиков задать новые вопросы и предложить новые методы, способы мышления, новые инструменты, зачастую требующие замены старых.

### От транзакций к взаимоотношениям

Традиционно маркетинг сосредоточен на поведении потребителей. Его цель — влияние на выбор. Внимание сфокусировано на понимании покупки и на критерии выбора, побуждающего ее сделать, будь он материальный или нематериальный, основанный на товаре или на имидже. Инструмент для влияния на спрос — маркетинговый набор с его священными четырьмя «Р»: product, price, place и publicity (товар, цена, место и известность). Цель маркетинговых исследований — выявить признаки, позволяющие прогнозировать покупку, и их стандартные статистические инструменты представляют собой многоатрибутную модель. Сегментация — другая ключевая концепция транзакционного маркетинга. Она признает, что транзакции облегчаются, когда ожидания выше, и что рынок товаров массового производства сегментирован по группам или типам со сходными ожиданиями. В результате бренды можно

профилировать и создавать с учетом того, чтобы они отвечали каждому набору ожиданий.

Поскольку конкуренция жестокая, копирование происходит быстро, и потребители зачастую ошеломлены «девятым валом» предложений и брендов, основное внимание маркетинга смещается с завоевания клиентов к их удержанию, от капитала бренда к капиталу потребителей. На слуху новые слова, характеризующие эффективный, хороший бренд-менеджмент: доля требований потребителей, доля приверженности к бренду и управление взаимоотношениями с потребителями. Основное внимание уделяется построению длительных взаимоотношений с течением времени, а также действия после того, как потребитель уже купил товар (постпокупочные действия), подпадающие под термин «маркетинг взаимоотношений». Фокус исследований сместился с прогнозирования выбора на классификацию типов взаимосвязей, формирующихся у потребителей с брендами (Fournier, 2000), или различных типов взаимодействия компаний с их клиентами, помимо тех, что определяются продажей товаров или услуг (Rapp and Collins, 1994; Peppers, 1993).

Маркетинг взаимоотношений финансово зависим. Потребители сегментированы, однако эти различия — поведенческие. В традиционном маркетинге сегментация нацелена на максимизацию ценности, создаваемой брендом или компанией для своих потребителей. В маркетинге взаимосвязей сегментация основана на ценности, которую потребитель приносит компании: только выгодные клиенты заслуживают повторного внимания со стороны компании. Следовательно концепция потребителей становится важной на всю жизнь. Технологии Интернета создали средства для все более эффективного удовлетворения подобной потребности, отслеживая, анализируя, обслуживая и продавая товар каждому из таких важных потребителей.

Конечно же, эти две концепции всего лишь дополнение. Полная приверженность не может основываться просто на наличии накопительных карт и карт постоянного покупателя, она связана с добровольной приверженностью к бренду. С другой стороны, слабый бренд должен начинаться с чего-нибудь. Программы поведенческой приверженности создают условия для углубления взаимоотношений и эмоциональных связей между потребителями и брендами.

## **От покупок к удовлетворению и вознаграждению в виде полученного опыта**

Другое следствие переключения на постпокупочные действия — внимание к удовлетворению от товара/услуги. Как эти товар / услуга в полной мере удовлетворяют ожидания потребителя? Как это удовлетворение усиливать, постоянно улучшать? В таком процессе необходимо рассматривать условия ситуации потребления. Товар всегда потребляется в неких обстоятельствах. Их природа влияет на степень удовлетворения, выражаемую потребителем посредством мнения о вознаграждающем опыте. В действительности все маркетологи давным-давно знают, что пищу, съеденную в приятной атмосфере, оценивают как более вкусную, чем ту, поедание которой сопровождала неприятная атмосфера. Филипп Котлер (1973) ввел понятие «атмосфера» (*atmosphers*), чтобы подчеркнуть эту грань потребления, основанного на опыте. Сегодня такие магазины, как Niketown и House of Ralph Lauren практически всегда применяют эту концепцию, в основе которой лежит опыт (Kozinets et al, 2002). Уже в 1982 году Холбрук и Хиршман настаивали на необходимости применять к современным потребителям фантазию и эмоции в процессе потребления, основанного на опыте. Шмит (1999) ввел термин «маркетинг опыта» в отношении того, как «научить потребителей ощущать, чувствовать, думать, действовать и устанавливать связи с вашей компанией и брендами».

## **Связывание посредством желаемых ценностей**

Кроме функционального вознаграждения и в виде полученного опыта бренды должны быть желанными. С помощью нематериальных ценностей они помогают формировать для потребителей их индивидуальные особенности, тогда как присущие им отличительные особенности слабые. Известные и неуловимые связи с потребителями основаны на удовлетворении от товара, на вознаграждающем потребительском опыте (который подразумевает в том числе и формирование предупреждаемых услуг даже для товаров). Все это не может существовать, если ценности бренда не соответствуют ценностям потребителей. Кроме удовлетворения материальных и гедонистических потребностей бренды сигнализируют: «Мы с вами понимаем друг друга, мы разделяем ваши ценности и дух». Вот почему так важно указывать эти ценности, не связанные с товаром. Их основные источники — видение и миссия.

Таким образом, можно изобразить область бренд-менеджмента в виде двумерной матрицы (рис. 4.1). По горизонтали указывается время развития взаимоотношений (от непосредственной транзакции к повторной покупке и затем к долговременной приверженности), а по вертикали — глубина связей с потребителем. Последняя подразделяется на три уровня: удовлетворение товаром, восхищение полученным опытом и желаемая близость, то есть общие глубокие ценности. Точка пересечения показывает положение новых инструментов и поведение современного бренд-менеджмента.

### Важность сообществ

Сколько фанатов в мире у футбольного клуба Manchester United? Пять миллионов в Великобритании и пятьдесят миллионов в мире? Большинство из них никогда не видели игры вживую, но они смотрят прямые трансляции по телевидению или в Интернете. Покупают фирменные футболки. На стадионе Old Trafford фанаты пьют только Manchester United Cola. Фанаты составляют реальное сообщество, благодаря им команда может позволить себе

нанимать большинство дорогих игроков, вроде Дэвида Бекхэма. Доход от товаров, проданных при содействии знаменитых игроков, фактически покрывает огромные зарплаты и гонорары за переход игроков из одного клуба в другой.

Традиционно в исследованиях, посвященных потребителям, последние рассматриваются как отдельные индивиды, которых в конце концов можно объединить в рыночные сегменты. Большинство многоатрибутивных моделей, цель которых — прогнозирование покупок, построены на основании подразумеваемых предположений, поскольку они учитывают индивидуальные ответы. Однако можно доказать, что потребители не изолированы друг от друга, они принадлежат группам, кланам или сообществам, стабильным или изменяющимся, существующим длительное время или возникающим в зависимости от ситуации. Фактически бренд приобретает значение не посредством суммирования субъективных оценок, но после коллективного обсуждения в группе или сообществе, где определяющую роль могут играть лидеры мнений.



Рис. 4.1. Расширение бренд-менеджмента

Наряду с рекламой возникли новые формы поведения, с помощью которых поддерживаются бренды, то есть они по сути предписывают свои ценности с сообществами потребителей в некоммерческой среде. Классический пример — спонсируемые компанией Michelin кругосветные гонки или ралли Harley-Davidson, на которых менеджмент и байкеры встречаются раз в год. Современные бренды также вдохновляют сообщества, созданные вокруг них или вокруг темы (родительские чувства вокруг Pampers, рок-музыка вокруг Jack Daniel's). Интернет-сайты, журналы для фанатов, горячие линии, бренд-клубы и связанные с брендами мероприятия — все это классические инструменты для реализации новой установки и разделяемых ценностей бренда с помощью обслуживания и одушевления. Бренд становится медиаактивным, он помогает своим потребителям вступать в контакт друг с другом либо по Интернету, либо непосредственно участвуя в специальных мероприятиях. В наши дни построение бренд-сообществ — часть бренд-менеджмента (Hagel, 1999). Для потребителей общение и обмен опытом представляет собой иную форму вознаграждения. Фетер (Feather) в 2000 году определил четыре ведущие силы электронных сообществ, в их основе могут лежать совместный интерес, общение, взаимоотношения или фантазии. Каждый определяет особый тип сайта, содержимого, взаимодействия между брендом и заинтересованной общественностью: он выходит за рамки просто покупки и поиска взаимодействия с брендом и другими потребителями. Этими потребителями движет вознаграждение, получаемое от взаимодействия и общения с сообществом.

### Активизация бренда при контакте

Большинство наших представлений о роли рекламы для поддержки брендов основаны на «модели большого взрыва» (Karferer, 2001). В то время, когда существовало несколько доступных каналов, основные медиасредства можно было и на самом деле назвать массмедиа. Однако сейчас внимание скудно и отрывочно, потому что доступных медийных каналов стало очень много, не говоря уж об Интернете. Мощь и энергия рекламных кампаний с огромным валовым рейтингом (Gross Rating Point — GRP\*) весьма фрагментарна. Чем ниже маркетинговый канал, тем меньше энергии он получает. Вот почему необхо-

димо обновлять и восстанавливать эту энергию при контакте. Всем брендам стоит заниматься «энергизацией» своих цепочек передачи ценности, задействуя в этом процессе «предписывателей», VIP-персон, авторитетных людей, профессионалов, тех, кто пробует товар на ранних стадиях, преданных потребителей и, конечно же, дистрибьюторов. Бренд, существующий только на полках магазинов и на телеэкране, будет восприниматься как отдаленный и недостаточно глубокий. Никому и ничему не удастся создавать взаимоотношения на расстоянии.

Это означает, что всем брендам в наше время необходимо задуматься о планах активизации:

- я действовать внутри сообществ (подобно бренду минеральной воды Vitrei, которому удалось построить партнерские отношения с местными спортивными клубами, где тренировались потребители этой воды);
- \* действовать на местах, в точках потребления, формируя долго помнящийся коллективный опыт;
- \* работать с «предписывателями» (то есть теми, кто рекомендует бренд далее, каналам распределения), воспитывать их вкус;
- и работать с виртуальными сообществами, сформированными вокруг бренда. Он должен стать соединяющим средством между потребителями и сообществами, будь они реальными или виртуальными, и превратиться в нечто большее, чем просто товар. Он должен обеспечивать реальные услуги.

### Лицензирование: рычаг стратегического воздействия

Феномен лицензирования быстро ширится (Warm and Tubiana, 2003), что демонстрирует понимание двух вещей. Во-первых, хотя бренды — форма капитала, они, помимо прочего, приносят доход. Во-вторых, в результате партнерства такого типа бренд получает возможность дистрибуции или приобретения неких компетенций, которых вначале недостаточно, но со временем становится все больше. Однако при лицензировании возникает имиджевая проблема, и это объясняет, почему в некоторых странах отдельные бренды растут медленнее, чем в других. К примеру, англоговорящие страны широко эксплуатируют подобную концепцию. А во множестве других стран лицензирование ограничивается только сектором брендов роскоши, спортивных товаров и так называемых вторичных мелочей — безде-

\* Основной показатель при медиапланировании рекламной кампании. — *Примеч. ред.*

лушек, существующих в каждом секторе, к которым можно применить это уничижительное название. Более того, все чаще бренды класса «люкс» заявляют, как это сделал Gucci, что они освобождаются от ряда выданных лицензий, которые способствовали формированию негативной ауры вокруг бренда. Для некоторых брендов такие действия — просто возможность избавиться от лишних лицензий, дабы воссоздать исключительность (возможно, даже качество) собственного бренда.

В действительности лицензии стали в наши дни значительной возможностью улучшить объем бизнеса, капитал бренда и прибыльность. Почему этого не случилось ранее?

Во-первых, бренд-менеджеры сейчас признали, что им необходимо сосредоточить внимание на взаимосвязях. Кроме самого товара бренд должен формировать связи с его потребителями, особенно с лучшими из них, основанные на согласии и взаимопонимании. Товары, которые мы называем «получаемыми», на самом деле следует переименовать «товарами взаимоотношений с потребителями». К примеру, интересна инициатива Orangina — перестроить отношения с молодыми людьми и тинейджерами, которые все больше отказывались от продукта в условиях безжалостной экспансии Coca-Cola.

Во-вторых, современные бренды сосредоточены на сообществах. Как говорится, скажи мне, какому сообществу ты принадлежишь, и я скажу тебе, кто ты. Другими словами, выбор, который делает бренд, если использовать термины промоутерских соглашений, показывает сообщество, которому он принадлежит и вкусы которого разделяет. Решение компании Suze aperitif запустить ежегодное издание ограниченным тиражом, объединившись в 2001 году с JC de Castelbajac и в 2002 году с Christian Lacroix, иллюстрирует этот принцип. Позиционируя Suze, как напиток для любителей искусства и литературы, компания возвращает к жизни фундаментальный аспект товара, который этот бренд с особым характером игнорировал многие годы.

В-третьих, бренд строит свой статус посредством расширений. Времена брендов одного товара прошли, теперь он не рассматривается как товар, скорее как концепция. Некогда созданная концепция развивает и укрепляет себя с помощью расширений. Компании, признающие этот подход, понимают, что для расширения бренда требуются навыки в сфере промышленности, логистики и коммерции, чем они

не всегда обладают в краткосрочный период. Однако есть и другие компании, у которых хватает требуемых ресурсов, поэтому они могут предоставлять их в непосредственное распоряжение бренда.

Сила бренда помимо прочего связана с его географическим распространением. Лицензии на производство и дистрибуцию необходимы, чтобы понимать крупные, сопоставимые по размеру с континентами страны, вроде Индии и Китая, и внедряться на их территории. Номенклатура товаров, брендов роскоши, например Lacoste в Корее или Японии, должна учитывать размеры потенциальных потребителей, а также виды спорта, которыми они увлекаются. Лицензии, выдаваемые местным организациям, дают лучшую возможность для развития расширения в рамках коллекции, что улучшает локальную актуальность бренда, тогда как контроль за качеством и творческими элементами остается в руках талантливых держателей лицензий.

В секторах рынка, где силен диктат плотной широкомасштабной дистрибуции, лицензирование позволяет несколько освободиться от подобного прессинга. Это применимо в любом секторе, где компаниям не удастся создать бренд, основанный на сильных нематериальных ценностях, так как это единственная вещь, которую бренд дистрибьюторов не способен скопировать. Такой принцип действует в большинстве различных категорий — от оправы для очков до обуви. Это также применимо к малым и средним предприятиям, которые, не имея достаточных средств для создания собственных брендов, занимаются производством и распространением товаров по лицензии. Именно так Weight Watchers и завоевал весь мир.

Однако будет ошибкой рассматривать лицензирование только как Божью благодать для малых и средних предприятий, разрушаемых чрезвычайными требованиями плотной широкомасштабной дистрибуции. Лицензирование также предоставляет возможность для международных компаний, которые с опозданием вступают на рынок, уже занятый другими. Создание новых брендов — дело чрезвычайно рискованное в такой ситуации. Лучшая стратегия — использовать уже существующий бренд, таким образом обойдя барьер для входа на рынок. Именно так L'Oreal ведет дела с Ushuaia, брендом шампуня, взявшего название очень известной во Франции телепрограммы на Channel 1, посвященной проблемам Земли, окружающей среды и ее защиты. Лицензия, собственник которой Channel 1 позволила L'Oreal

конкурировать с Unilever и Henkel на рынке гелей для тела, хотя ранее L'Oreal в этом сегменте не участвовала.

И наконец, история с J. Dessanges, сетью салонов красоты и парикмахерских салонов, иллюстрирует применение лицензии в стратегических целях для повышения авторитета и укрепления положения, а также для формирования желания воспользоваться этой маркой. Используя лицензии L'Oreal для дистрибуции полного ассортиментного ряда товаров, эта сеть салонов верхнего ценового или даже люксового сегмента не только создала особый источник получения дохода, но и укрепила собственный бренд посредством лицензирования. Вся Франция познакомилась — и сейчас может купить — продукцию из профессиональной серии J. Dessanges (наиболее дорогой на полках гипермаркетов и супермаркетов), лелея мечту о том, что когда-нибудь каждый сможет позволить себе визит в этот храм парикмахерского искусства, спиралевидные цены которого определяются люксовой стратегией. В результате на Западе эта марка стала желанной, поскольку была хорошо известна многим, хотя доступна лишь некоторым. Причем J. Dessanges не стал бы столь желанным без лицензирования. Стоит упомянуть, что компания открыла второй, более дешевый бренд парикмахерских салонов Camille Albane одновременно с запуском широкомасштабного распространения товаров под тем же названием. В этом случае лицензирование станет выполнять роль мотора для ускорения признания и узнавания образа, поскольку сеть салонов Camille Albane еще невелика. Следовательно не имеет значительных отличительных особенностей.

В конце концов, и сама природа бренда может меняться под воздействием лицензирования. Cacharel стала примером лицензирования, когда лицензии превратились в настоящий центр средоточия бренда. Компания Cacharel начиналась в 1970-х годах как бренд готовой одежды для романтических женщин. Позднее лицензия на парфюм была выдана L'Oreal, выпустившей Anai's-Anais — известный во всем мире бестселлер, вслед за которым последовали Loulou и Eden. За последние пять лет в продаже появились четыре запаха, рассчитанные на молодежь: Noa, Nemo, Gloria и Amor Amor. Для L'Oreal проблема с Cacharel заключается в том, что последний бренд построен на пустом месте: первоначальный бизнес — производство готовой одежды — канул в небытие. Эта ситуация абсолютно противоположна тому, что произошло с лицензиями Armani и Ralph

Lauren. Однако ситуация с Cacharel заметно отличается: благодаря узнаваемости в результате рекламы компания может рассматривать возможность выдачи других лицензий бренда Cacharel. Таким образом она планирует увеличить отчисления с 7,6 до 12 млн евро в течение пяти лет (Les Echos, 7 July 2003). Cacharel de facto превратился в парфюмерный бренд и может эксплуатироваться посредством разнообразных лицензий (на льняное столовое белье, дамское белье, солнечные очки, кожаные изделия, шарфы) — оригинальная бизнес-модель.

Как мы видим, лицензирование имеет множество форм управления брендами с течением времени — при запуске, на стадиях роста, усиления, зрелости или перезапуска. Оно становится источником доступных, творческих решений, застигающих конкурентов врасплох. Это реальный инструмент для усиления конкурентоспособности бренда.

Но такое обсуждение не будет полным без рассмотрения финансовых элементов лицензирования. Это позволяет многим международным компаниям перевести доходы из местных дочерних компаний в головную организацию, задействуя механизм отчисления роялти в счет компенсации за использование брендов, логотипов, иллюстративного материала и др. К примеру, общеизвестно, что Disneyland Paris — коммерчески успешное предприятие, но в финансовом отношении терпит бедствие. Очередь желающих посетить парк более 12 млн человек в год, однако при таком масштабе внутренних инвестиций и процентных ставок, а следовательно, и венчурных краткосрочных обязательств, проект начнет превращаться в прибыльный только при условии, если банки спишут долги. Вопреки этому Disney Corporation еще продолжает взыскивать ежегодные роялти за концессию брендов и торговых марок (все, что сопутствует Disney) с Disneyland Paris.

Кроме того, любой хороший финансовый администратор знает, что лицензирование может стать отличным способом вывода доходов из страны и снижения налоговых выплат, для этого необходимо подтверждение, что услуга была оказана в действительности. Если роялти выплачиваются, то они должны отражать реальную и материальную добавленную стоимость. Следовательно холдинг, который требует от своих дочерних компаний в других странах выплатить роялти за использование названия компании и логотип, может обнаружить, что требует доказательства стоимости услуг, оказанных подразделению за использование названия

и логотипа. Парадоксально, но может оказаться, что холдинг должен сам платить за подобную услугу. Название холдинга зачастую не известно потребителям; даже если он внесен в список участников торгов на фондовой бирже, видимые особенности все же весьма существенны. Если холдинг не идет по пути создания собственной рекламы (например, группа LVMH стала инициатором спонсорской программы), сделать компанию заметной могут только взаимосвязи с дочерними предприятиями, когда название холдинга добавляется к названиям всех товаров, производимых «дочками».

## Логика совместного брендинга

Все чаще и чаще сегодня компании осуществляют совместные маркетинговые проекты. Это происходит следующим образом: две различные компании совместно используют свои бренды на рынке (табл. 4.1).

1. Запуск новых товаров ясно показывает, что некоторые бренды кооперируются, чтобы создать и продавать этот товар. Так, Danone и Motta разработали Yotka, йогуртовое мороженое, на упаковке которого помещены оба бренда, поддерживающие товар. Аналогично M&Ms и Pilsbury изобрели новую

концепцию выпечки, а Compaq и Mattel объединили свой опыт, чтобы разработать линию высокотехнологичных интерактивных игрушек.

2. Многие линии расширений товаров извлекают выгоду из капитала бренда партнеров. К примеру, Haagen Dazs начала выпуск мороженого со вкусом ликера Bailey's. Точно так же бренд Delicious использует банановый вкус Chiquita в своем печенье, Yoplait продает шоколадный крем Cote d'Or, а реклама Doritos зазывает покупателей «отличным вкусом Taco Bell или Pizza Hut».

3. Чтобы максимизировать показатели успеха расширения бренда, многие компании прибегают к помощи брендов других компаний, чей авторитет на новом рынке может стать решающим. Бренд Hense Kellogg скооперировался с Healthy Choice при выпуске хлопьев, ориентированных на заботящихся о здоровье взрослых потребителей.

4. Ко-брендинг помогает и традиционным расширениям. В Европе, к примеру, Bacardi и Соке проводят совместные рекламные кампании. Это помогает Bacardi реализовать стратегию завоевания рынка, поскольку реклама демонстрирует иной способ потребления Bacardi. Более того, авторитет Bacardi утверждает Соке как идеальный ингредиент для коктейля. Это весьма выгодно Соке, поскольку

**Таблица 4.1.** Стратегическое применение совместного брендинга

Источники роста				
как	увеличение частоты на одного клиента	приближение к цели	улучшение воспринимаемого качества	создание нового рынка
Тот же товар	Карты приверженности совместного брендинга (Air France Amex, Smiles)	Имиджевая стратегия (Orangina в банках Lee Cooper, Orangina-Kokai)	Реклама компонентов (коллективная — Intel, собственная — Damart)	
Расширение товарной линии		Ограниченные серии (Peugeot 205, Lacoste, Renault Clio, Kenzo)	Поддержка (Weight Watchers поддерживается Fleury Michon, Smart распространяется компанией Mercedes)	
Новая товарная линия полного ассортимента		Совместное создание (TefalLine, разработанный Jamie Oliver, Philips-Alessi)		
Ценностные инновации				Совместное создание (Danone от Minute Maid-Danone, Mattel-Sega)

она хочет оставаться «безалкогольным напитком номер один в мире» для взрослых.

5. Ингредиентный ко-брендинг в наши дни становится обычным делом. Nutrasweet, к примеру, озабочен поддержкой своего имиджа, поэтому поддерживает и совместно финансирует рекламные кампании брендов своих клиентов. В свою очередь эти клиентские бренды поддерживают Nutrasweet и формируют о нем впечатление как об исключительной возможности получения удовольствия и позитивных эмоций. Точно так же действуют Lysa, Woolmark и Intel: эти ингредиентные бренды в значительной степени нацелены на ко-брендинг — и в том, что касается самих товаров, и в том, что касается их рекламы и продвижения на рынке.

6. Целью ко-брендинга может стать и усиление имиджа. В сфере производства моющих средств, например, известные бренды бытовой техники поддерживают отдельных производителей стиральных порошков и наоборот. Так, Ariel и Whirlpool недавно запустили совместную рекламную кампанию под девизом «Искусство стирки», в которой использовали произведения Ренуара. Таким образом Ariel собирается упрочить свое положение на рынке в качестве лидера, а также усилить эмоциональность бренда. Что же касается Whirlpool, то эта компания должна поддержать его стратегию завоевания европейского рынка и сформировать имидж компании, заботящейся о своих потребителях. Два простых примера демонстрируют Orangina и Renault. Чтобы завоевать молодую возрастную группу потребителей, Orangina специально разработала жестяную банку для напитков совместно со знаменитыми молодежными брендами (например, Lee Cooper). Renault с такой же целью наладило выпуск ограниченной серии автомобиля Twingo, заручившись поддержкой известных дизайнерских имен — Twingo Kenzo, Twingo Eas (Kicker).

7. Ко-брендинг появляется и в продвижении товаров. Так, Whirlpool вкладывает купоны Findus или Birds Eye в инструкции для пользователей своих холодильников. Аналогичным образом многие компании приходят к выводу, что премиальный отдых в системе Club Med действует на потребителей лучше, чем денежное вознаграждение победителей конкурса, организованного компанией в целях продвижения.

8. Программы приверженности все в большей степени включают совместные брендинговые мероприятия. Хотя программы приверженности совме-

стных брендов новы (эту концепцию инициировала компания General Motors, использовав совместный брендинг для выпуска кредитных карт), уже появились новые уловки. Так, корпорации распределяют затраты на эти программы приверженности между собственными брендами. Nestle, например, издал буклет, где собраны все бренды компании — от KitKat до Buitoni, Perrier и Findus.

9. Ко-брендинг может распространяться и на операции торгового маркетинга. Например, в некоторых случаях товар специально разрабатывается для дистрибьютора и маркируется обоими участниками — производителем и сетевым магазином. Так, Danone специально создал йогурт для Quick — европейской сети быстрого питания, конкурирующего с McDonalds, а Yoplait сделал то же самое в отношении McDonalds.

10. Еще одна ко-брендинговая задача — капитализация синергии нескольких брендов. Именно так действует Nestle. Компания использует ряд своих брендов, которые могут получить прибыль от совместных маркетинговых акций (йогурт Nestle, Nescafé, Nesquik, изделия из свинины и бекона Herta). Чтобы противостоять Kellogg и увеличить собственную долю на рынке, Nestle инициировала совместную рекламную кампанию, в ходе которой все эти бренды освещались с позиции «здорового завтрака».

Ко-брендинг — что-то новое? Нет. Классикой жанра считается активная поддержка моющих средств компаниями, производящими бытовую технику, или автомобильными концернами брендов масел для машин. Позднее, в 1960 годах, Kellogg начал выпекать Pop Tarts, используя фрукты Smucker, а в 1967 году General Mills' Betty Crocker расширил ассортимент, начав производство лимонного пирога Sunkist. И, наконец, хорошо известно, как ликер Grand Marnier придал пикантность вкусу мороженого.

Новое — это то, что корпорации стали понимать необходимость стратегического альянса для приобретения и поддержки конкурентного преимущества. «Кооперенция» (*coopetition*) — новое слово, введенное Brandenburger и Nalebuff (1996 год), иллюстрирует новую позицию. Идея заключается в следующем: иногда корпорации могут кооперироваться и конкурировать с одной и той же компанией. С этой позиции ко-брендинг делает этот альянс видимым. Более того, ко-брендинг подразумевает признание того факта, что такая широкая известность этого альянса также представляет собой добавленную ценность.

Несмотря на то, что совместный брендинг стал весьма модным, не все альянсы следует выставлять напоказ.

1. На рынке копировальной техники и фотографии многие товары, проданные, скажем, Canon, в действительности произведены Ricoh.

2. В автомобильной промышленности, хотя компания Rover принадлежит концерну BMW, на товарном уровне автомобили Rover не демонстрируют никаких черт, присущих BMW. Mercedes и Swatch создали совместное предприятие для производства и продажи нового революционного автомобиля Smart, в который каждая из компаний вложила собственные разработки. Однако вряд ли Mercedes поставит свой знак на эту модель.

3. Чтобы завоевать рынок чая, используемого в качестве прохладительного напитка, Nestle и Coca-Cola решили объединиться против ассортимента Lipton, принадлежащего компании Unilever. Nestle собирается разрабатывать и продавать продукцию, а на Coca-Cola возлагается ее распространение. Товар, получивший название Nестea, — не результат ко-брендинга, хотя Coca-Cola кратко упоминается на задней стороне упаковки.

## ГЛАВА 5. Отличительные особенности бренда и его позиционирование

Лишь немногие бренды в действительности знают, что они такое, что они означают и что делает их уникальными. Классические маркетинговые инструменты не дают ответа на подобные вопросы. Каждая рекламная кампания, конечно же, базируется на копировании стратегии, которая варьируется от одной фирмы к другой. Однако только отдельные бренды имеют собственную хартию, определяющую их долговременные отличительные особенности и уникальность. Ответы на эти вопросы не удастся отыскать в графических справочниках, в которых зачастую упор делается на внешние черты. А осмысление того, что же бренд представляет в реальности, связано не только с графикой. Это исследование сокровенных черт бренда и различных граней отличительных особенностей. В данной главе эти грани будут изучены и предложен некий фундамент, определяющий хартию бренда.

Конкуренция в современном мире требует наличия двух существенных инструментов бренд-менеджмента — «отличительные особенности бренда» (*brand identity*), устанавливающие грани его уникальности и стоимость, а также «позиционирование бренда» (*brand positioning*), главное отличие, создающее преимущество бренда в отдельном секторе рынка в конкретное время.

Для существующих брендов отличительные особенности представляют собой источник позиционирования бренда, указывающего угол, под которым бренд атакует рынок, чтобы увеличить собственную долю за счет конкуренции.

Определение того, что делает бренд, помогает ответить на многие вопросы, задаваемые ежедневно. Может ли бренд спонсировать какие-то мероприятия и спортивные события? Соответствует ли рекламная кампания бренду? Новый товар следует запускать в границах существующего бренда или за их пределами? Как бренд может изменить стиль своей коммуникации, оставаясь при этом верным себе? Как удастся децентрализовать — в масштабе региона или международной компании — принятие решений в сфере коммуникации без нарушения соответствия бренду? Все решения подобного рода выводят на передний план проблему отличительных особенностей бренда и его четкой формулировки, которые представляют собой существенное начальное требование для эффективного бренд-менеджмента.

### Отличительные особенности бренда: необходимая концепция

Подобно идеям видения и цели бренда, современной считается и концепция отличительных особенностей бренда. Начало ей было положено в Европе (Kapferer, 1986). Понимание чрезвычайной важности этой концепции медленно завоевывало признание; в большинстве книг, посвященных капиталу бренда (Aaker, 1991), а как правило, это американские книги, словосочетание «отличительные особенности» почти отсутствовало как концепция.

Сегодня большинство передовых компаний определили отличительные особенности своих брендов посредством собственных моделей, таких, как «ключ бренда» (Unilever), «след» (Johnson & Johnson), «бычьи глаза» и «распорядитель бренда», представляющие список концепций, связанных с отличительными особенностями бренда. Однако скорее это контрольный перечень. Так что же такое отличительные

особенности — чисто лингвистическая новинка или все-таки они важны для понимания сути бренда?

### Что такое отличительные особенности

Чтобы оценить значение этой концепции в бренд-менеджменте, необходимо начать с рассмотрения множества значений этого слова — identity, используемых сегодня.

К примеру, identity card (удостоверение личности) представляет собой личный документ, который не передается в другие руки. Он содержит информацию о том, кто мы такие, наше имя, а также наши особые приметы, по которым нас можно незамедлительно опознать. Все мы слышали о identity of opinion (идентичность мнений), когда различные люди имеют одно и то же мнение по какому-то вопросу. С точки зрения коммуникации это второе значение слова наводит на мысль, что brand identity — общий элемент, посылающий особый сигнал о широком ассортименте товаров, действий и коммуникации конкретного бренда. Это весьма важно, поскольку чем значительнее расширение бренда и его реализация в различных отраслях, тем более потребители склонны полагать, что в действительности они имеют дело с несколькими брендами, а не с одним. Если товары и коммуникация следуют своими путями, как потребителю понять, что они все они ведут к общему видению и бренду?

Обсуждение идентичных точек зрения также поднимает вопрос о постоянстве и непрерывности. Поскольку гражданское положение и внешний вид меняются, удостоверение личности обновляется, а вот отпечатки пальцев их владельцев всегда неизменны. Концепция отличительных особенностей затрагивает вопрос о том, как время влияет на уникальность и неизменность качества бренда или сетевого продавца. В этом отношении психологи зачастую отмечают кризис идентификации, свойственный подросткам и молодым людям. Пока их структура личностных черт слаба, подростки мечутся от одной ролевой модели к другой. Эти постоянные метания создают пробелы и делают более значимым основной вопрос: «Так что же в действительности я собой представляю?»

И, наконец, при изучении социальных групп или меньшинств мы зачастую говорим о культурной идентичности. Их поиск фактически означает поиск той оси, на которой крепятся не только присутствующие этим группам отличия, но и принадлежность к особой культурной общности.

Отличительные особенности бренда считаются современной идеей, но многие исследователи уже плотно занимались организационными отличительными особенностями компаний (Schwebig, 1988; Moingeon et al, 2003). Простейшее словесное выражение исключительности таково: «Да, я вижу, но в нашей компании все не так!» Другими словами, отличительные особенности компании — то, что помогает организации или ее части чувствовать свое реальное существование, а также свои гармоничность и уникальность, с историей и собственным местом в этой истории, отличающим ее от других.

Исходя из всех этих различных значений, мы можем сделать вывод: наличие отличительных особенностей означает, что ваша организация реально существует, приводится в движение ее собственной целью. Это отличает ее от других и позволяет сопротивляться изменениям. Следовательно, отличительные особенности бренда ясно определяются, когда есть ответы на следующие вопросы.

- Каковы специфические видение и цель бренда?
- § Что создает их отличие?
- » Какую потребность удовлетворяет бренд?
- и Какова его неизменная природа?
- \* Какова его ценность или ценности?
- » Какова область его компетенции или правовая область?
- » Какие признаки делают бренд распознаваемым?

Ответы на эти вопросы могут и на самом деле определить хартию бренда. Такой официальный документ поможет улучшить бренд-менеджмент в среднесрочный период и по форме, и по содержанию, а значит, улучшить будущую коммуникацию и расширение. Инструменты коммуникации, такие, как текстовая стратегия, в значительной степени связаны с рекламной кампанией и поэтому единственные из всех — краткосрочные. Должен существовать специальный документ, гарантирующий, что в наличии лишь единственный бренд, формирующий твердую и согласованную позицию.

### Хартии отличительных и графических особенностей бренда

Многие читатели припомнят, что их компании уже используют сборники, где собраны графические отличительные особенности\* для корпоративных или

\* Понятие «graphic identity» соответствует российскому термину «фирменный стиль». — *Примеч. ред.*

особых целей, связанных с брендом. Нам и в самом деле удалось обнаружить множество хартий, посвященных графике, книг стандартов и справочников, где собраны графические элементы. Подгоняемые агентствами по разработке графического стиля, компании стремятся гармонизировать сигналы, подаваемые их брендами. Такие хартии определяют нормы визуального признания бренда — его цвета, графический дизайн и тип печати.

Этот шаг может быть необходим в качестве первого, но не начала и конца всего. Более того, вы ставите телегу впереди лошади. В действительности реально важно основное сообщение, которое мы хотим передать. Формальные аспекты, внешние проявления и общий вид — следствие самого существования бренда и присущих ему отличительных особенностей. Выбор символа требует ясного определения, что же бренд означает. Однако графические средства в наши дни найти чрезвычайно легко, тогда как ясное определение сути отличительных особенностей бренда все еще выполняется весьма редко. Тем не менее на существенные вопросы, заданные чуть ранее в этой главе (о природе отличительных особенностей, которые следует передать), необходимо найти ответы, прежде чем мы начнем обсуждать и определять значение коммуникации и какими должны быть проявления внешнего признания. Глубочайшие ценности бренда должны отражаться во внешних знаках признания, заметных с первого взгляда. Внешнее «семейное» сходство различных моделей BMW показывает наличие сильных отличительных особенностей, хотя они таковыми и не являются. Отличительные особенности и суть бренда можно определить, подняв вопрос о его отличии от остальных, о его неизменности, стоимости и персональном взгляде на автомобили.

Многие компании без необходимости ограничили свои бренды, поскольку сформировали графический вид бренда, прежде чем занялись выяснением его отличительных особенностей. Не зная ничего о себе, они просто увековечили внешние признаки, используя, к примеру, определенный фотостиль, причем не всегда подходящий. Так, отличительные особенности бренда Nina Ricci не обязательно имеют отношение к стилю английского фотографа Дэвида Гамильтона, которого эта компания очень любит.

Парадоксально, но знание отличительных особенностей бренда дает потрясающую свободу выражения, поскольку позволяет особо использовать преимущество сути над абсолютно формальными

чертами. Отличительные особенности бренда определяют, что должно оставаться неизменным, а что может меняться. Бренды — живые системы. Им необходимы степени свободы, чтобы соответствовать современным разнообразным рынкам.

### **Отличительные особенности: современная концепция**

Эта новая концепция отличительных особенностей, возникшая в сфере менеджмента, уже к тому времени довольно сведущего в имидже бренда и его позиционировании, в действительности не вызывает большого удивления. Проблемы, возникающие в наши дни, более сложные, чем 10 или 20 лет назад, поэтому возникла потребность в более изящных концепциях, позволяющих теснее сблизиться с реальностью.

Прежде всего не следует излишне упираться на то, что мы живем в обществе, перенасыщенном коммуникацией. Коммуникация — потребность многих людей сегодня. Доказательств долго искать не приходится: в значительной степени выросли бюджеты на рекламу, причем не только в основных медийных средствах, но и в профессиональных журналах, коих становится все больше. Стало весьма трудно выживать в такой сумятице, не говоря уж о процветании в таких условиях и успешном рекламировании какого-то одного бренда. Ибо коммуникация означает — передавать некие послания и гарантировать их получение. Коммуникация в наши дни — это дело не только техники, это вид искусства.

Второй фактор, объясняющий насущную необходимость понимания отличительных особенностей бренда — постоянное давление на него. Мы вступили в век маркетинговых подобию, когда бренд вводит новшества, формирует новые стандарты. Другим брендам приходится улавливать их, чтобы остаться на плаву, в результате чего увеличивается число товаров «и мне тоже» со сходными атрибутами, не говоря уж о копиях, производимых дистрибьюторами. Правовое регулирование также способствует выпуску схожих товаров и услуг. Так, банковские операции практически одинаковы в различных банках, поскольку им не разрешается в полной мере выражать свою индивидуальность и отличия. Исследования рынка, проводимые в этом секторе, также способствуют такому процессу. Так как все компании обращаются к одним и тем же исследованиям стиля жизни, они получают одинаковые заключения о запускаемых товарах и рекламных кампаниях, причем в одних и тех же формулировках.

И, наконец, увеличение схожести товаров и услуг связано с технологиями. Почему, вне зависимости от фирмы-производителя, автомобили все в большей степени похожи друг на друга? Потому что производители в равной степени заботятся о геометрии автомобиля, его салоне, двигателе и экономичности, а способы решения этих проблем ограничены. Более того, когда четыре автомобильных бренда (Audi, Volkswagen, Seat и Skoda) ради эффективности или конкурентоспособности используют одинаковые принципы при создании своих автомобилей (шасси, двигателя, коробки передач), то отличать автомобили один от другого будут только индивидуальные особенности.

Диверсификация требует знания об отличительных особенностях бренда. Бренды запускают новые товары, осваивают новые рынки и достигают новых целей. Это может стать причиной и фрагментации коммуникации, и мозаичности имиджа. Хотя мы еще способны разглядеть и отличить фрагменты и кусочки брендов, вряд ли нам удастся воспринимать их общие и логически связанные отличительные особенности.

### Почему мы говорим об отличительных особенностях, а не об имидже

Что предлагает концепция отличительных особенностей такого, чего не способен предложить имидж бренда, компании или магазина? Даже несмотря на то, что компании тратят массу средств на измерение имиджа.

Имидж бренда связан с получателями сообщений. Он исследуется на основании способа, которым определенные группы воспринимают товар, бренд, политику, компанию или страну. Имидж связан со способом, посредством которого эти группы декоди-

руют все сигналы, исходящие от товаров, услуг и коммуникации, охваченных конкретным брендом.

Отличительные особенности связаны с отправителями сообщений. Главное в этом случае — определить значение бренда, его цель и собственный образ. Имидж — и результат, и его интерпретация. В сфере бренд-менеджмента отличительные особенности предшествуют имиджу бренда. Прежде чем проецировать имидж в социум, необходимо точно знать, что мы собираемся проецировать. Прежде чем принимать, следует знать, что посылать и как посылать. Как показано на рис. 5.1, имидж — мнение общественности о совокупности всех сообщений бренда: о его имени, визуальных символах, товарах, рекламе, спонсорстве, патронаже, статьях. Имидж формируется в результате декодирования сообщений, извлечения значения, интерпретации знаков.

Откуда все эти сигналы приходят? Источников два: отличительные особенности бренда, конечно же, и внешние факторы (так называемые «шумы»), которые проявляются в названии бренда и формируют значение, однако они могут быть не связаны с этим значением. Что это за факторы?

Во-первых, есть компании, стремящиеся имитировать конкурентов, поскольку у них самих нет ясной идеи о собственных отличительных особенностях. Они изучают конкурентов и копируют их маркетинговую коммуникацию.

Во-вторых, некоторые компании с готовностью бросаются строить привлекательный имидж, милый всем и каждому. Поэтому они сосредоточиваются на удовлетворении ожиданий каждого потребителя. Бренд в таком случае всегда в игре, выполняя все прихоти потребителей в переменчивом океане социальных и культурных запросов. Вчера бренд блистал

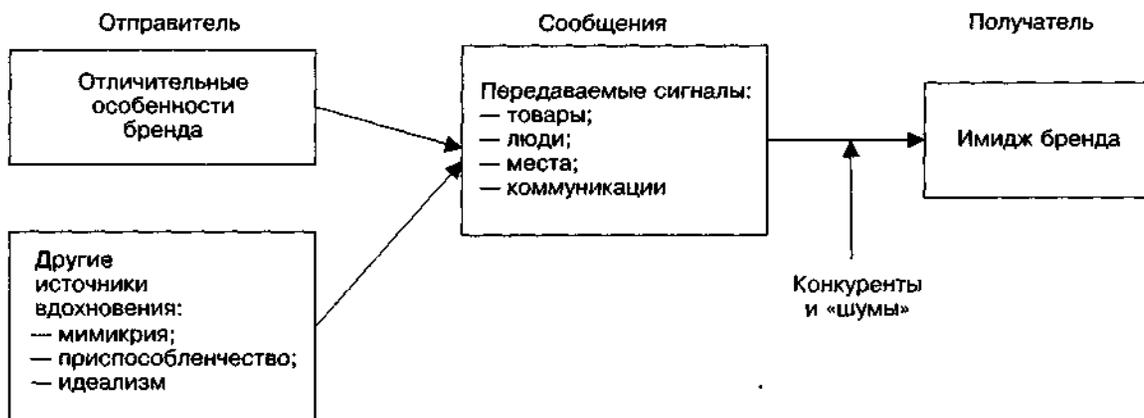


Рис. 5.1. Отличительные особенности и имидж

и завораживал, сегодня позабыт-позаброшен, что дальше? Иногда бренд приспособливается и ищет популярности, рискуя при этом лишиться многих реальных особенностей. Он превращается в обычный фасад, бессмысленный косметический камуфляж.

Третий источник «шума» — нафантазированные отличительные особенности. Бренд подается так, как его хотят видеть в идеале, а не каков он в действительности. В результате мы замечаем, хотя и довольно поздно, что реклама на самом деле не помогает людям запомнить бренд, поскольку они либо слишком далеки от него, либо настолько не связаны с ним, что это становится причиной растерянности или отторжения.

Поскольку отличительные особенности бренда ныне признаны как доминирующая концепция, эти три потенциальных коммуникационных затруднения можно предотвратить.

Эта концепция помогает подчеркнуть, что со временем бренды действительно приобретают независимость и собственное значение, даже если они начинались как простое название товара. Будучи живой памятью о прошлых товарах и рекламе, бренды не просто исчезают: они определяют свою область компетентности, потенциал и правомочность. Однако знают, когда оставаться в стороне от других областей. Мы не можем ожидать, чтобы бренд был чем-то еще, кроме как самим собой.

Очевидно, бренды не должны закрываться в раковине и отделять себя от общественности и эволюции рынка. Однако заикленность на имидже может привести к тому, что они будут большое внимание уделять внешним проявлениям и не достаточное — сути.

## Отличительные особенности и позиционирование

Обычное дело — различать бренды по их позиционированию. Позиционирование бренда означает подчеркивание особых характеристик, отличающих его от конкурентов и делающих привлекательным для людей. Аналитический процесс, лежащий в основе этого, базируется на четырех вопросах.

1. Для чего существует бренд? Этот вопрос связан с обещаниями, которые дает бренд, и выгодой, получаемой потребителями: Orangina в действительности содержит мякоть, The Body Shop дружелюбно относится к окружающей среде, Twix избавляет от голода, Volkswagen — сама надежность.

2. Для кого существует бренд? Этот вопрос связан с целью компании. В течение долгого времени Schweppes считался напитком для гурманов, Snapple был напитком для взрослых, а Tango или YooHoo — для подростков.

3. Для какого времени существует бренд? Этот вопрос связан с ситуацией, когда товар будет потребляться. Когда бренд заявляет: «Мы больше стараемся» (We try harder)\* — он рассчитан на потребителей с неотложными запросами (виски J&V рассчитан на ночных гуляк).

4. Против кого существует бренд? В современной конкурентной среде этот вопрос определяет главных конкурентов, то есть тех, чью клиентуру можно, как мы полагаем, частично привлечь. Tuborg и другие импортеры дорогого пива, следовательно, конкурируют с виски, джином и водкой.

Позиционирование представляет собой очень важную концепцию (рис. 5.2). Она напоминает нам о том, что потребители делают выбор на основе сравнения. Следовательно товар будет рассматриваться только в том случае, если он попадает в процесс отбора. Эти четыре вопроса помогают позиционировать новый товар и делают его вклад совершенно очевидным для потребителя. Позиционирование представляет собой двухстадийный процесс: и во-первых, он указывает, с какой категорией бренд должен ассоциироваться и сравниваться;

- во-вторых, он указывает, каковы существенные отличия бренда и его смысл существования в сравнении с другими товарами и брендами этой же категории.



Рис. 5.2. Позиционирование бренда

\* Рекламный слоган бренда Avis. — Примеч. ред.

Выбор категории, к которой товар принадлежит, дело существенное. Оно может оказаться совершенно легким для новой зубной пасты, но гораздо более трудным для оригинальных и уникальных товаров. К примеру, компания Gaines выпустила Gaines Burger — новый корм для собак, полуобезвоженный продукт, представляющий собой красные кусочки мяса круглой формы, напоминающей гамбургеры. Он не был похож на обычные консервированные корма, не испускал привычный запах, который появляется при открывании консервной банки, более того, его не надо было замораживать.

Обладающий такими характеристиками продукт можно было позиционировать несколькими различными способами.

1. Атаковать рынок консервированных кормов, апеллируя к тому, что хорошо для владельцев собак. Основная идея такого обращения могла быть выражена словами: «Консервы без консервных банок», то есть все преимущества использования мяса без сопутствующих неудобств — запаха, свежести, ограничивающих условий и др.

2. Атаковать сегмент сухих кормов, предлагая продукт, помогающий владельцам животных не чувствовать вину за то, что они не дают своим любимцам мяса на том лишь основании, что это непрактично. Свежие кругляши могли оправдать эту позицию собачников.

3. Нацелиться на тех владельцев, кто кормил своих питомцев остатками со своего стола. Для этой аудитории следует представлять Gaines как полное, питательное дополнение (а не как основной продукт питания, как в двух предыдущих случаях).

4. Нацелиться на всех владельцев собак, представляя свой продукт как питательное удовольствие для их любимцев — некую разновидность для собак наподобие батончиков Mars для людей.

Выбор между этими четырьмя стратегиями был выполнен на основе оценки каждой из них по определенным измеримым критериям.

### **Вопросы, помогающие оценить и выбрать позиционирование бренда.**

- \* Совместимы ли существующий ныне внешний вид бренда и его составные части с позиционированием?
- ш Насколько сильна, как предполагается, мотивация потребителей за рамками позиционирования? (Каково понимание?)
- а Какой объем рынка охватывается таким позиционированием?

- \* Заслуживает ли это позиционирование доверия?
- \* Извлекает ли такое позиционирование выгоду из видимой или скрытой слабости конкурентов?
- ш Какие финансовые средства требуются для такого позиционирования?
- \* Является ли такое позиционирование специфичным и отличительным от других?
- Является ли такое позиционирование настолько обоснованным, что конкуренты не смогут сымитировать?
- » Оставляет ли такое позиционирование возможности для альтернативных решений в случае его неудачи?
- ш Оправдывает ли такое позиционирование премиальную наценку?

В результате компания выбрала первую стратегию и запустила свой продукт как Gaines Burger.

Что концепция отличительных особенностей добавила к этой позиции? Почему нам в равной степени требуется другая концепция?

Во-первых, потому что позиционирование более фокусируется на самом товаре. Что же тогда позиционирование значит в случае мультитоварного бренда? Как ответить на эти четыре вопроса позиционирования, если мы не фокусируемся на конкретной категории товара? Мы знаем, как позиционировать салфетки для чистки клавиатуры Scotch-Brite, как и видеокассеты Scotch, но что значит концепция позиционирования для бренда Scotch в целом, если не упоминать о бренде 3M? Именно в этом случае концепция отличительных особенностей бренда становится особенно близкой.

Во-вторых, позиционирование не показывает все богатство значений бренда и не отражает весь его потенциал. Бренд ограничивается, когда сводится к четырем вопросам. Позиционирование не помогает полностью отличить Coca-Cola от Pepsi-Cola. Четырех вопросов позиционирования, следовательно, не хватает, чтобы выловить такие нюансы. Они не позволяют нам полностью исследовать отличительные особенности и оригинальность бренда.

Более того, позиционирование позволяет зависимость коммуникации от творческих причуд и сиюминутных прихотей. Оно не говорит ни слова о коммуникационном стиле, форме или духе. Это главный недостаток, поскольку бренды обладают возможностями обращаться к публике: устанавливают и объективное, и субъективное качество данного товара. Обращения, рупором которых они становятся во

времена, когда главенствуют мультимедийные средства, состоят, конечно же, из слов, но в большей степени — из картинок, звуков, цветов, движения и дизайна. Позиционирование контролирует только слова, тогда как остальные средства остаются сферой непредсказуемых творческих предчувствий и предварительных тестов. Однако язык бренда не должен руководствоваться лишь творческими порывами. Он выражает индивидуальность бренда и его ценности.

Творческие догадки полезны лишь в том случае, если они согласуются с правомочностью бренда. Более того, хотя предварительные тесты и проводятся, чтобы удостовериться, что послание бренда хорошо воспринято потребителями, последним не стоит позволять оказывать давление на язык бренда: его стиль должен определяться им самим. Уникальность бренда зачастую разбедается ожиданиями потребителей и, следовательно, скатывается на уровень, где велик риск потерять свои отличительные особенности.

Послание бренда представляет собой внешнее выражение внутренней сути бренда. Следовательно мы можем длительное время отделять суть бренда от его стиля, то есть от его словесных, визуальных и музыкальных символов. Отличительные особенности бренда дают структуру для его общей гармонии. Эта концепция позволяет компенсировать ограничения позиционирования, контролировать средства выражения, единство и долговечность бренда.

## **Зачем бренду нужны отличительные особенности и позиционирование**

Позиционирование бренда — ключевая концепция в бренд-менеджменте. Она основана на одном фундаментальном принципе — все варианты относительны. Запомните: отличительные особенности выражают материальные и нематериальные характеристики бренда. Отличительные особенности черпаются из его коренных черт и наследия, всего того, что дает особый вес и правомочность в королевстве точных ценностей и выгод. Позиционирование конкурентно. Когда оно проявляется в отношении брендов, потребители делают выбор исходя из сравниваемых ими товаров. Здесь возникает два вопроса. Первый. Что с чем они сравнивают? Для ответа на него нам нужно оглядеть поле конкуренции, чтобы выяснить, какую его часть мы собираемся рассматривать? Второй. Что мы предлагаем потре-

бителям в качестве ключевого фактора для принятия решения?

Не позиционирующий себя бренд оставляет оба эти вопроса без ответа. Ошибочно полагать, что потребители отыщут их самостоятельно: сегодня выбор слишком велик, чтобы потребители прилагали усилия и старались выяснить для себя, что же делает бренд особенным. Коммуникация этой информации — ответственность самого бренда. Запомните, что многообразие товаров увеличивает выбор потребителей, а бренды упрощают его. Вот почему бренд, который не хочет символизировать что-либо, символизирует «пустое место».

Цель позиционирования — идентифицировать и предоставить серьезную причину для покупки того или иного товара, что дает нам реальное или воспринимаемое преимущество. Это подразумевает желание захватить долгосрочную позицию и защитить ее. Позиционирование ориентировано на конкуренцию: оно показывает лучший способ для атаки доли рынка, занятой конкурентами. Позиционирование может меняться с течением времени, поскольку некоторые компании растут, расширяя поле конкуренции. Отличительные особенности обладают большей стабильностью и долгосрочностью, поскольку они связаны с основой брендов и фиксированными параметрами. Так, Соке позиционировала себя как «настоящий напиток» до тех пор, пока конкурировала с другими колами. Чтобы расширить бизнес, компании в наши дни приходится конкурировать со всеми безалкогольными напитками, поэтому сейчас она позиционирует себя как «самая освежающая связь между людьми во всем мире», тогда как ее отличительной особенностью остается «символ Америки, суть американского образа жизни».

Как позиционирование достигается? Стандартная формула позиционирования выглядит так.

Для ... (определение целевого рынка) бренд X представляет собой ... (определение границ для сравнения и субъективной категории), который дает больше ... (обещания или потребительская выгода), потому что ... (причина для доверия).

Рассмотрим эту формулу детально.

Цель указывает конкретный тип и психологический или социологический профиль индивидуумов, на которых оказывается воздействие, то есть покупателей или потенциальных потребителей (целевая аудитория).

Границы для сравнения представляют собой субъективное определение категории, указывающей характер конкуренции. Какие другие бренды или товары эффективно способствуют достижению той же цели? Это стратегическое решение, оно размечает «поле битвы». При любых обстоятельствах его не следует путать с объективным описанием товара или категории. К примеру, в Великобритании нет реального рынка рома, однако здесь популярен ром Bacardi. Его можно пить, не подчеркивая, что это ром, поскольку он — отличный ингредиент для коктейлей.

Другой пример иллюстрирует стратегическую важность определения границ для сравнения. Объективно, Perrier — газированная минеральная вода. Однако субъективно — это напиток для взрослых. Если рассматривать воду с такой точки зрения, то она приобретает сильнейшее конкурентное преимущество: тонкая натуральная причуда. Как мы можем видеть, выбор поля конкуренции должен определяться стратегической ценностью этого поля: насколько оно велико, как быстро растет, насколько доходно? Но это также наделяет бренд конкурентным преимуществом посредством его отличительных особенностей и потенциала. Если бы Perrier воспринималась просто как столовая вода, она не получила бы такого преимущества по сравнению с другими газированными минеральными водами, даже несмотря на то, что этот сектор рынка очень велик. Однако когда эта вода рассматривается в связи с полем конкуренции, определяемом как «напиток для взрослых», она снова приобретает конкурентные черты — значительные отличающие преимущества. Каковы конкуренты Perrier? К ним относятся алкогольные напитки, Diet Coke, Schweppes и томатный сок.

Третья позиция показывает стороны различий, создающих предпочтения и выбор желаемого конкурентного преимущества: он может быть выражен как обещание (например, Volvo — самый мощный автомобиль) или как преимущество (например, Volvo — безопасный бренд).

Четвертое положение усиливает обещание или преимущество и известно как «причина для доверия». К примеру, бренд Dove обещал максимальное увлажнение, и вся его продукция действительно содержала 25 % увлажняющего крема.

Позиционирование необходимо, поскольку, во-первых, любой выбор совершается при сравнении, и это значит, что начинать надо с области, где мы сильнее остальных; и во-вторых, в маркетинге

восприятие и есть реальность. Позиционирование — концепция, начинающаяся с потребителей, с того, что компания ставит себя на их место: когда потребители оказываются лицом к лицу с множеством брендов, способны ли они выделить сильную сторону каждого из них, ту черту, которая отличает конкретный бренд от остальных? В идеале потребитель должен быть способен перефразировать лозунг позиционирования бренда: «Только бренд X сделает это для меня, поскольку он обладает тем-то и тем-то или представляет собой то-то и то-то».

Ни один инструмент не бывает полностью нейтральным. Формула, приведенная выше, создана такими компаниями, как Kraft-General Foods, Procter & Gamble и Unilever. Она разработана для бизнесов, основанных на конкурентном преимуществе товаров, и прекрасно работает, скажем, для L'Oreal, где трудятся около 2500 научных сотрудников и которая всегда запускает новый товар, если он демонстрирует превосходное качество. Этот факт далее подчеркивается во всех рекламных кампаниях.

Возможны варианты, когда бренд не дает никаких обещаний или выгода, которую он обещает, выглядит незначительной. К примеру, как позиционировать парфюм, скажем, Obsession от Calvin Klein, так, чтобы представлять его истинную естественность и оригинальность? Неверно заявлять о неких специальных обещаниях потребителям или что они получают какие-то особые выгоды от продукта кроме отличного настроения и самочувствия (это свойство любого парфюма). В действительности привлекательность Obsession в образе, воображаемом мире женственности, который он олицетворяет. Таким же образом Mugler обращается к молодым людям через создаваемый им неофутуристический мир, а Chanel — оплот вечной элегантности.

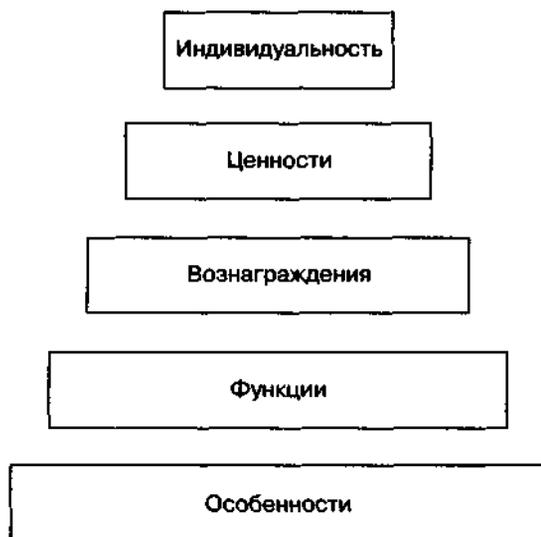
Что реально продают эти марки — удовлетворение, возникающее в результате участия потребителей в мире символов бренда. То же верно для алкогольной продукции: Jack Daniel's продает символическую сопричастность к вечной, подлинной, дикой Америке. Утверждение, что Jack Daniels продает удовлетворение от отличнейшего выбора, — просто общие слова, как надоевшее старое клише, что потребители довольны, когда такой выбор показывает их отличие от масс (классическая выгода, на которую упирают небольшие бренды, пытаясь подчеркнуть свое преимущество по сравнению с крупными брендами).

Для разрешения этого концептуального спора возможны три подхода. Первый — определить по-

зиционирование как совокупность пунктов, отличающих бренд от остальных. Именно так действует Unilever — 60-страничный опус, известный под названием «Ключ бренда» (*Brand Key*), где объясняется, как определять бренд компании в мире, начинается с фразы: «Ключ бренда дополняет и замещает утверждения позиционирования бренда...» А вот восемь рубрик этого опуса.

1. Конкурентная среда.
2. Цель.
3. Потребительское понимание, на котором базируется бренд.
4. Выгоды, приносимые брендом.
5. Ценности бренда и его индивидуальность.
6. Причины доверия к бренду.
7. Отличительная черта (единственная наиболее значимая причина для выбора).
8. Суть бренда.

Таким образом, в своей основе этот труд формирует позиционирование бренда. Однако концепция, более всего напоминающая позиционирование в ограниченном смысле этого слова, — отличительная черта. McDonald's также выбирает сходную аргументацию (рис. 5.3). Лари Лайт придерживается мнения, что позиционирование можно определять, когда цепочка «средства — цели» завершена (это параллельная концепция системе «лестница» — движению от материального к нематериальному).



Источник: L. Light.

Рис. 5.3. Лестница позиционирования McDonald's

Наша собственная позиция такова: для управления брендом требуются два инструмента. Один определяет отличительные особенности бренда, тогда как другой становится инструментом конкуренции и указывает конкурентные планы для любого времени и любого рынка. Он называется уникальным неотразимым конкурентным предложением. Следовательно инструмент, именуемый «платформа бренда», включает в себя, во-первых, отличительные особенности бренда, то есть уникальность и оригинальность его в мире и для любых товаров. Отличительные особенности бренда состоят из шести граней и, следовательно, они больше, чем просто позиционирование. Это показано на примере призмы отличий. В ее центре располагается суть бренда, основная ценность, которую он символизирует.

Во-вторых, платформа бренда включает его позиционирование: выбор рынка означает выбор необходимого для его атаки угла. Позиционирование бренда необходимо строить на основе понимания потребителями значимости рынка. Позиционирование бренда использует одну из граней отличительных особенностей бренда. Позиционирование можно выразить четырьмя основными вопросами: для кого, зачем, когда и против кого? Ответы могут быть представлены в форме бриллианта, который можно назвать «бриллиантом позиционирования» (см. рис. 5.2).

В позиционировании бренд/товар формируется предложение плюс (непреренно) обещание. Предложение может дополнительно подкрепляться «причиной для доверия», но это не существенно.

Marlboro представляет своим курильщикам персонаж реального человека, грубоватого ковбоя Дикого Запада. Это предложение не поддерживается никакими доказательствами. Это реальность, поскольку так утверждает бренд. И чем чаще это повторяется, тем более правдоподобным становится.

При таком способе предложение бренда, формирующее основу выбранного позиционирования в данный момент времени на данном рынке, может быть заполнено «крупными мазками», содержащихся в пределах отличительных особенностей бренда:

- различающими атрибутами (25 % увлажняющего крема в Dove, кусочек батончика Mars, размер пузырьков Perrier);
- объективная выгода (дружественность к пользователям iMac, непревзойденное соотношение «качество/цена» Dell);
- субъективная выгода (вы чувствуете защищенность с IBM);

- \* аспект индивидуальности бренда (тайна «летучей мыши» Baccardi, образ мачо Jack Daniel's, крутизна Axe/Lynx);
- \* царство воображаемого, образов и значений (Дикий Запад Америки для Marlboro, старая добрая Англия для Ralph Lauren);
- отражение типов потребителей (успешные люди для Ашех);
- «глубинные» ценности (спортивная ментальность Nike, материнская любовь Nestle) или даже миссия (The Body Shop, Virgin и др.).

Какова связь между отличительными особенностями, сутью и позиционированием? Ясно, что для существующих брендов позиционирование — производная отличительных особенностей. Но оно использует особые аспекты отличительных особенностей в данный момент на данном рынке и против точно определенного ряда конкурентов. Следовательно на уровне глобального бренда единые отличительные особенности могут формировать различные углы атак для различных рынков. К примеру, Baccardi поддерживает свой белый ром Carta Blanca в Северной Европе — на рынке, потребляющем очень небольшое количество рома, — и, следовательно, формирует интерес к коктейлю Cuba Libre. Однако на рынках Южной Европы компания главным образом продвигает свой выдержанный коричневый ром, сопровождая его почти гастрономическими обещаниями.

В течение 50 лет Mars был немногим больше, чем шоколадный батончик. Суть Mars — энергия, его позиционирование — замена еды в Великобритании и восстанавливающий силы перекус в Европе.

Это степень свободы между отличительными особенностями, сутью и позиционированием, позволяющая бренду меняться со временем, оставаясь все же самим собой. Так, за 40 лет Evian изменил свой слоган и базовую линию по нескольким причинам, выражая изменения в угле атаки рынка — ведь рынок и сам изменился. Он в большей степени стал насыщенным конкурирующими брендами, первоначальные потребители состарились и экономичные бренды захватили значительную долю рынка. По каждой из этих причин изменения привели к необходимости заново исследовать основные преимущества бренда и угол атак рынка. Все это привело к перемене позиции с «воды для малышек» к чистой воде с Альп, хорошо сбалансированной воде и, наконец, к воде для молодежи (по-

стоянная кампания по всему миру). Однако каждый из этих вариантов позиционирования оставался справедливым по отношению к сути бренда Evian, который более чем любая другая вода отличался своими источниками, составом, первой рекламной кампанией (малыши) и др. Evian имеет отношение к самой жизни.

Какова связь между позиционированием бренда и позиционированием товаров, имеющих отношение к этому бренду? В наши дни бренды все чаще охватывают множество товаров: Dove начался в США как мыло, а сейчас под этим именем выпускаются шампуни, гели для душа, увлажняющие кремы, дезодоранты и др. Суть бренда Dove — восстановление женственности. Однако когда один или несколько товаров этой марки были выпущены на рынок, им пришлось сражаться за место под солнцем с рядом конкурентов, следовательно, Dove позиционировался как «кусочек лучшей красоты для зрелых женщин, заботящихся о своей коже и не желающих сушить ее аналогичным мылом, поскольку мыло Dove содержит четверть увлажняющего крема».

Этот пример отлично иллюстрирует, как позиционирование товара поддерживает атрибуты или выгоду потребителей, тогда как родительский бренд указывает конечные ценности, которые эти атрибуты и выгоды позволяют получить потребителям. Когда бренд охватывает множество товаров, необходимо обратить внимание, чтобы позиционирование этих товаров выполнялось согласованно и было нацелено на достижение тех же ключевых ценностей (родительский бренд). Если это не получается, то следует либо пересмотреть позиционирование товара, либо задаться вопросом, действительно ли оно составляет часть правильного бренда.

В таблице 5.1 показаны связи между сутью родительского бренда L'Oreal Paris и позиционированием товаров этого бренда, таких, как Elseve и Studio Line.

## Шесть граней отличительных особенностей бренда

Для освоения новых типов рынка, на которые мы выходим, необходим специальный набор концепций и инструментов. Когда товар был редким, то ключевой концепцией становилось уникальное торговое предложение (УТП). Поскольку мы оставили имидж бренда, его позиционирование и индивидуальность

Таблица 5.1. Позиционирование товара и родительского бренда

Товары родительского бренда	Elseve Nutri-ceramides	Revitalift	Studio Line	L'Oreal
Целевой рынок	Женщины с сухими и ломкими волосами	Женщины за 45 лет	Мужчины и женщины до 35 лет	Все взрослые — мужчины и женщины
Сегмент рынка	Шампунь	Товары для ухода за кожей	Товары для укладки волос	Товары для красоты и гигиены
Позиционирование	Питание и восстановление поврежденных волос	Уменьшение морщин и придание упругости коже	Позволяет моделировать прическу по вашему выбору	Расширяет возможности формирования собственного образа для потребителей
	(Вывод)	(Вывод)	(Вывод)	

в прошлом, то вводим эпоху отличительных особенностей и позиционирования бренда, причем первые становятся источником последних.

Чтобы стать или оставаться сильными, бренды должны реально соответствовать своим отличительным особенностям. Представление об имидже бренда изменчиво и непостоянно: оно в значительной степени сосредоточено на внешних чертах бренда, и в очень небольшой — на сути. Представление об отличительных особенностях бренда (или розничной сети) показывает, что менеджеры сегодня за внешними чертами хотят видеть внутреннюю суть бренда. Концепция отличительных особенностей бренда — ключевая по трем причинам: бренд должен быть долговечным, реалистичным, посылать внутренне согласованные знаки и товары. Это становится защитой против риска идеализации, переменчивости и приспособляемости имиджа бренда.

Из чего состоят отличительные особенности бренда? В литературе о брендинге описано множество источников. Одна из причин подобного многообразия — недостаток теоретической базы. Некоторые слишком аналитические инструменты приводят читателей в замешательство.

Фактически оставаясь классической системой «стимул — реакция», современная теория коммуникации бренда напоминает нам, что при коммуникации формируется представление о том, кто говорит (источник представления), кто получает информацию (получатель представления) и о взаимосвязи, которая образуется между ними. Это взгляд на коммуникацию конструктивистской теоретической школы. Поскольку бренд сообщает нам о товаре и воспринимается как источник товара, услуги и удовлетворения, теория коммуникации чрезвычайно важна. И с этой позиции она информирует

нас, что отличительные особенности бренда образуются из шести граней. Мы назвали их «призмой отличительных особенностей бренда».

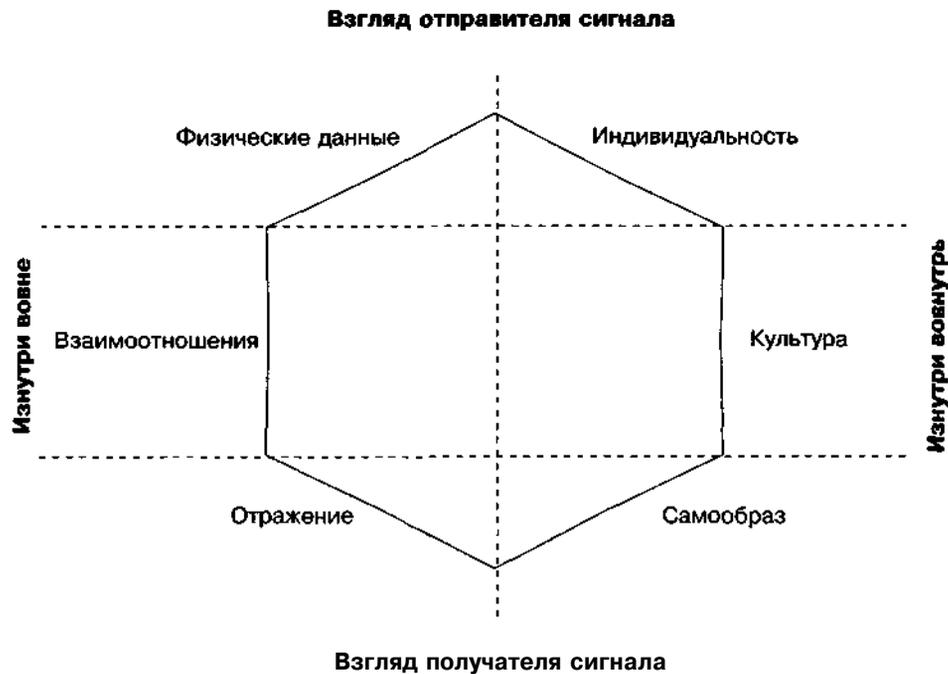
### Призма отличительных особенностей

Отличительные особенности бренда следует представить шестигранной призмой (рис. 5.4).

1. *Бренд обладает физическими особенностями и качествами* — тем, что мы называем «физическими данными» (physique). Они слагаются из комбинации ярких объективных черт, которые в первую очередь приходят на ум, когда бренд упоминается в обзорах, или из тех, которые обнаруживаются.

Физические данные — и становой хребет, и материальная добавленная ценность бренда. Если бренд — цветок, то физические данные — его стебель. Без стебля цветок погибнет: это объективная и реальная, материальная основа цветка. Вот как традиционно работает брендинг: он сфокусирован на ноу-хау и классическом позиционировании, полагается на определенные ключевые товары, атрибуты бренда и выгоды. Физические проявления важны, но это не все. И тем не менее первый шаг в разработке бренда — обозначить его физический аспект. Каков он конкретно? Что он должен делать? Как он должен выглядеть? Физические особенности также включают в себе прототип бренда: лидирующий товар, представляющий качества бренда.

Вот почему маленькие круглые бутылочки так важны каждый раз, когда Orangina выходит на рынок новой страны. Сегодня компания использует те же бутылки, что и всегда. Но вначале они служили утверждению позиции компании, благодаря своей уникальной форме и тому, что позволяли нам видеть мякоть апельсинов. И только позднее Orangina стала использовать стандартные большие бутылки и жестяные



**Рис. 5.4.** Призма отличительных особенностей бренда

банки. В этом отношении весьма важно, что Coca-Cola помещает на всех своих жестяных банках изображение своей знаменитой бутылки. Верно, что современные тенденции в индустрии упаковки направлены на стандартизацию брендов, в результате чего они становятся клонами друг друга. Следовательно, используя образ своей традиционной бутылки, Coca-Cola преследует цель напомнить нам о своих корнях.

В отношении физических аспектов Coca-Cola возникает несколько деликатных вопросов. Например, относится ли темный цвет напитка к отличительным особенностям бренда? Это, несомненно, основной ингредиент загадочности бренда. Если цвет напитка относится к ядру бренда, его ключевым отличительным чертам, то невозможно существование таких вещей, как бесцветная Crystal Coca, даже несмотря на существование Crystal Pepsi. Точно так же возникает вопрос, возможен ли грейпфрутовый сок Orangina в классической круглой бутылке?

У многих брендов возникают проблемы с их физическим выражением, потому что их функциональная добавленная ценность слаба. Даже бренды, основанные на имидже, должны поставлять материальные выгоды. Бренды представляют собой систему, добавляющую стоимость двумя способами.

2. *Бренд обладает индивидуальностью.* Будучи коммуницированным, он постепенно выстраивает

свой характер. Способ информирования о своих товарах и услугах показывает, какой бы личностью он стал, если бы был человеком.

Именно на индивидуальности бренда была в основном сфокусирована реклама начиная с 1970-х годов. Многочисленные рекламные агентства в Америке сделали ее основной предпосылкой для любых типов коммуникации. Рекламное агентство Ted Bates предложило концепцию нового USP — уникальной торговой индивидуальности, тогда как Грей ратовал за индивидуальность бренда. Это объясняет, почему идея представления бренда известной персоной получила такое широкое распространение. Наиболее легкий способ создания немедленной индивидуальности — связать с брендом некую персону или узнаваемую фигуру, будь она реальной или вымышленной. Pepsi-Cola частенько использует этот метод, так же поступают все парфюмерные бренды или бренды готовой одежды.

С такой точки зрения отличительные особенности бренда представляют собой грань индивидуальности бренда. Их не следует смешивать с образом, возникающим у потребителя, то есть представление идеального реципиента.

Таким образом, индивидуальность бренда описывается и измеряется чертами индивидуальности человека, уместными для бренда (глава 1). С 1996 года,

с того момента, когда годом ранее Аакер вывел так называемую шкалу индивидуальности бренда, академические исследователи основное внимание уделяли именно индивидуальности бренда. Однако, несмотря на широкое распространение среди последователей, та шкала не позволяла измерить индивидуальность бренда в буквальном смысле, но как ряд материальных и нематериальных величин, более или менее связанных с индивидуальностью бренда (Azoulay and Kapferer, 2003). Недавнее экспериментальное исследование (Romaniuk and Ehrenberg, 2003) это подтвердило. Например, такая категория товаров, как компьютеры и электроника, большей частью ассоциировалась с движением в ногу со временем, мороженое — с чувственностью, а энергетические напитки — с зарядкой энергией. Эти данные свидетельствуют, что шкала не измеряет индивидуальность бренда: основные черты вместо этого измеряют физическую грань, другие связаны с культурной гранью призмы отличительных особенностей, что становится причиной концептуальной путаницы на этом поле. Происходит подобное из-за того, что концепция индивидуальности бренда Аакера берет начало от старых традиций рекламных агентств, которые под термин индивидуальности бренда в своих творческих брифах и стратегиях рекламы подгоняли все, что не относилось к материальным выгодам товара.

3. *Бренд—это культура.* Он обладает собственной культурой, из которой «вырастают» производимые товары. Товар — не только конкретное воплощение этой культуры, но и средство коммуникации. Кроме того, это источник привлекательной силы бренда. Культурная грань относится к основным принципам, управляющим внешними знаками бренда (товарами и коммуникацией). Такой существенный аспект — сердцевина бренда. Apple стал продуктом культуры Калифорнии, поскольку этот штат во все времена оставался форпостом нового. Apple не замахивался на географическую экспансию, но на изменение общества, в отличие от брендов Бостона и Восточного побережья. Даже после ухода основателей компании дела в Apple ведутся так, как если бы компания все еще предлагала революционные планы другим фирмам и человечеству в целом. Яблоко символизирует источник вдохновения, выражаемый не только в товарах и услугах компании, но и в способе коммуникации.

Основные бренды, как правило, управляются культурой и, в свою очередь, становятся проводниками

этой культуры (например, Benetton, Coca-Cola, IBM и др.). Культурная грань — ключевая в понимании различий между Adidas, Nike и Reebok или между American Express и Visa. Слишком пристальное внимание индивидуальности бренда, исследованиям и рекламе приводит к тому, что мы пренебрегаем такой существенной гранью, как культура (это также заметно и по розничным торговым сетям; лидерами в этой области становятся те, кто обладает не только индивидуальностью, но и культурой). Mercedes выражает немецкие ценности — порядок превыше всего! Даже при 260 км/час машины этой марки прекрасно управляются. И, несмотря на свистопляску вокруг, Mercedes остается стабильным и невозмутимым. Симметрия управляет этим брендом: трехсекционный кузов являет собой сильную физическую характеристику Mercedes. Знак бренда, установленный на капоте каждого автомобиля Mercedes, олицетворяет этот дух порядка.

Страна, в которой был рожден бренд, также представляет собой значительный источник культуры. Coca-Cola символизирует США, точно так же как IBM, Nike или Levi's. В других случаях это не так: Mars, к примеру, такой же международный бренд, как и Shell. Canon и Technics отрекаются от своего японского происхождения, тогда как Mitsubishi, Toyota и Nissan всячески подчеркивают его. Один из бонусов при экспорте Evian связан с тем, что эта вода представляет часть французской культуры. Однако это не единственный фактор увеличения стоимости. Когда американцы покупают Evian, они платят не только за культурную составляющую бренда, но за все шесть его граней, начиная с основной выгоды, получаемой потребителем. Evian утоляет жажду и прибавляет здоровья. Американская культура питания — McCain, а Jack Daniel's символизирует истинную дикую Америку.

Культура — то, что привязывает бренд к компании, особенно если они носят одно имя. Только из-за культуры Nestle не преуспевает в создании имиджа веселого и доставляющего радость и удовольствие продуктового бренда. Действительно, имидж бренда не может быть полностью отделен от имиджа корпорации, которая на все сто воспринимается как аскетичная и пуританская компания. Степень свободы бренда зачастую снижается в результате воздействия корпоративной культуры, в которой внешние проявления становятся наиболее видимыми.

Культура бренда играет существенную роль в его дифференциации. Она определяет некий дух,

ценности которого олицетворяются в товарах и услугах, выпускаемых под этим брендом. Ralph Lauren — истинный американец, элита, голубая кровь; минимализм Calvin Klein выражает различимый набор ценностей.

Эта грань — одна из тех, что помогает дифференцировать бренды роскоши лучше всего: она отсылает к источникам, основополагающим идеалам, их набору ценностей. Культура также представляет собой основу большинства банковских брендов: выбор банка означает выбор разновидности отношений с деньгами, которые клиент хотел бы получить. Даже несмотря на идентичность услуг (физическая грань), Visa Premier и American Express Gold не принадлежат к одной и той же культурной системе. American Express Gold символизирует динамичный, победоносный капитализм. Деньги демонстрируются и даже выставляются напоказ. Visa Premier, наоборот, представляет иной вид капитализма, по немецкому типу, предпочитая устойчивый, незаметный рост. Управление средствами осуществляется осторожно, но эффективно, без рывков и напыщенности.

4. *Бренд — это взаимоотношения.* Действительно, бренды зачастую оказываются в центре взаимодействий и взаимообмена между людьми. Это абсолютно верно для брендов в сфере услуг и сетевых магазинов, как мы увидим позже. Бренд Yves Saint Laurent отличается шармом: лежащая в основе идея любовной истории пронизывает и товары этой фирмы, и ее рекламу (даже когда в ней не действует человек). Dior представляет иной тип отношений: все пронизано духом пышности и нарочитости (не в негативном смысле), напоказ выставляется желание сиять, как золото.

Компания Nike взяла греческое имя Ника, связанное с особыми культурными ценностями, с Олимпийскими играми и с прославлением человеческого тела. Nike предлагает особые взаимоотношения, основанные на провокации: она призывает нас попробовать на вкус свободу (just do it — просто сделай это). IBM символизирует порядок, тогда как Apple выражает дружелюбие. Moulinex определяет себя как «друга женщин». The Laughing Cow находится в самом сердце отношений матери и ребенка. Аспект взаимоотношений — критический для банков, банковских брендов и услуг вообще. Услуги — определяющие взаимоотношения факторы. Эта грань характеризует тип поведения, по большей части идентифицирующий бренды. Его следствие — способ действия брендов, поставки услуг, отношения с потребителями.

5. *Бренд — отражение потребителей.* Когда людям задавали вопросы о конкретных автомобильных брендах, они отвечали с позиции воспринимаемого типа клиента, соответствующего этому бренду: «Это бренд для молодежи! Для отцов! Для хвастунов! Для старшего поколения!» Поскольку коммуникация бренда и лучшие товары с течением времени создают репутацию, бренд всегда строит отражение или имидж покупателей или пользователей, которым он адресован.

Отражение и цель зачастую смешиваются. Цель описывает потенциальных покупателей или пользователей бренда. Отражение потребителей — не описание цели, скорее необходимость отразить, как потребитель хочет выглядеть в результате использования бренда. Это позволяет вывести модель, с которой бренд будет отождествляться. Coca-Cola, к примеру, обладает гораздо более широким кругом потребителей, чем тот, что предлагается узким сегментом, который отражает бренд (дети и подростки от 8 до 13 лет). Как объяснить такой парадокс? Для сегмента детей и подростков от 8 до 13 лет любители Coca-Cola олицетворяют мечту стать такими же и делать то же, когда они немного повзрослеют (и, следовательно, освободятся от родительской опеки), то есть мечту о независимой жизни, полной радости, спорта и друзей, которая станет реальностью. Молодняк отождествляет себя с этими героями. Что до взрослых, то они воспринимают любителей Coca-Cola как выразителей определенного образа жизни и определенных ценностей, а не как узкоограниченную возрастную группу. Следовательно бренд также успешно привлекает 30-40-летних потребителей, отождествляющих себя с конкретным образом жизни. Позиционирование многих брендов молочной продукции основано на одобрении низкого веса и отличного внешнего вида потребителей, и обосновывает низкую жирность продукции чаяниями спортивных молодых женщин, хотя главным образом эти продукты покупают люди более старшего возраста.

Путаница между отражением и целью происходит весьма часто и вызывает проблемы. Многие менеджеры продолжают требовать от рекламы показать, что представляют собой целевые покупатели, игнорируя тот факт, что те не хотят, чтобы их изображали таким образом, а скорее — чтобы отразили, какими они хотят выглядеть в результате приобретения товаров и услуг данного бренда (или шопинга в данной розничной сети). В действительности потребители

используют бренды, чтобы построить собственные отличительные особенности. В индустрии готовой одежды стремление выглядеть моложе должно затрагивать отражение бренда и не обязательно — его цель.

Все бренды должны управлять своим отражением в глазах потребителей. Постоянное повторение, что Porsche предназначен для демонстративных личностей, ослабило бренд.

6. И, наконец, *бренд говорит о самообразе*. Если отражение — это внешняя цель (они представляют собой...), самообраз — цель внутренняя (я чувствую, я являюсь...). Посредством такой установки в отношении конкретных брендов в действительности развивается определенный тип внутренних отношений с самим собой.

В случае с Porsche многие владельцы просто хотели доказать себе, что могут позволить себе купить такой автомобиль. В действительности такая покупка может быть опрометчивой, если рассматривать ее с позиции развития карьеры или угрозы материальному положению. В этом смысле Porsche постоянно призывает к разрушению границы в самом себе (отсюда и их слоган: «Состязайся в скорости с собой, это единственные гонки, которые никогда не кончаются»). Как мы видим, отражение Porsche отличается от того, как его покупатели воспринимают сами себя: то, что бренду было позволено создать такое негативное отражение, стало основной проблемой.

Даже если потребители Lacoste не занимаются никакими видами спорта, внутренне они воспринимают себя (об этом свидетельствуют исследования) членами элегантного спортивного клуба — открытого клуба без тотализатора, секса или возрастной дискриминации, но членство в котором становится отличительным признаком. Одна из характеристик тех, кто потребляет продукцию Gayelord Mauser (здоровую и диетическую): они воспринимают себя не как потребителей, но как единоверцев. Когда встречаются два фаната этой продукции, они могут немедленно включиться в беседу, как если бы выполняли одно и то же послушание в одном и том же монастыре. Пропагандируя бренд, они присягают ему на верность, демонстрируя общность мыслей и восприятия себя, что облегчает или даже стимулирует коммуникацию.

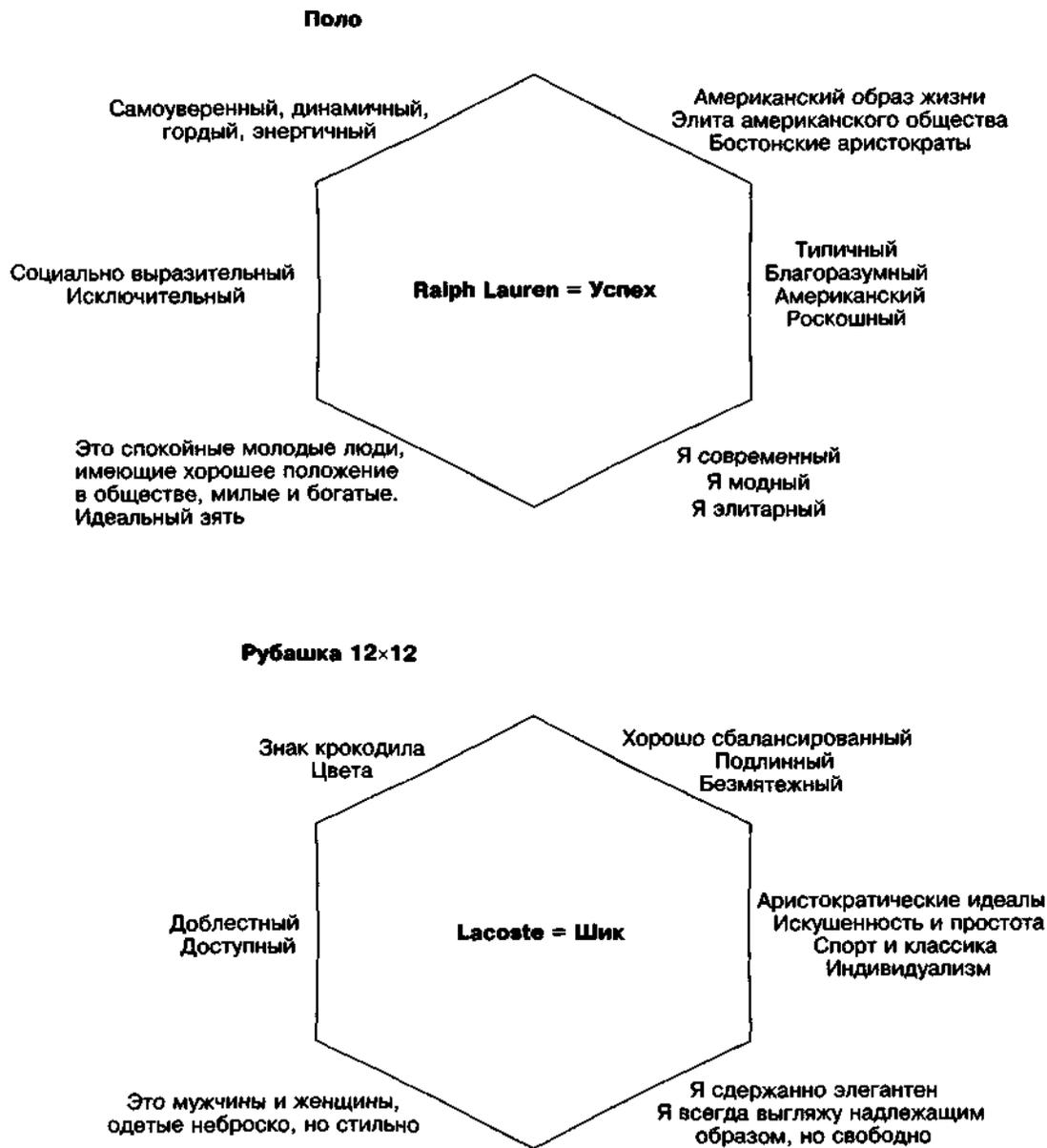
Итак, эти шесть граней определяют отличительные особенности бренда, а также границы, внутри которых он свободно развивается и изменя-

ется. Призма отличительных особенностей бренда показывает, что эти грани взаимосвязаны и образуют хорошо структурированный организм. Одна грань отражается в другой. Призма отличительных особенностей проистекает из основной концепции — бренд обладает даром словесного обращения к потребителям. Бренды существуют, только если они коммуницированы. Фактически они становятся ненужными, если безмолвны или не используются в течение длительного времени. Поскольку бренд — речь о самом себе (он говорит о товарах, которые это создают, и присоединяется к товарам, которые воплощают это), он может быть проанализирован, как любое другое словесное обращение или форма коммуникации.

Семиотика учит нас, что за любым типом коммуникации стоит отправитель — реальный или придуманный. Даже когда речь идет о товарах или розничных сетях, коммуникация формирует имидж отправителя или говорящего от его имени и передает ее нам. Это и в самом деле процесс построения — у брендов нет реального, конкретного отправителя (в отличие от корпоративной коммуникации). Тем не менее потребители, опрашиваемые в ходе проективных методик, не колеблясь описывают отправителя бренда, то есть человека, имеющего отношение к названию бренда. И физические данные, и индивидуальность помогают определить отправителя, созданного для подобной цели.

Каждая форма коммуникации также формирует и получателя: когда мы говорим, все выглядит так, как если мы обращаемся к личности или аудитории определенного типа. Обе грани — отражение и самообраз — помогают определить такого получателя, так же созданного, который тоже принадлежит к отличительным особенностям бренда. Последние две грани — взаимоотношения и культура — ликвидируют разрыв между отправителем и получателем.

Призма отличительных особенностей бренда также разделена по вертикали (рис. 5.5). Грани, расположенные в левой части, — отражение, взаимоотношения и физические данные, — социальные, определяющие внешнюю форму выражения бренда. Все три грани — видимые. Грани в правой части призмы — индивидуальность, культура и самообраз — внутренняя составляющая бренда, его духа. Эта призма помогает нам понять суть индивидуальных особенностей\* и бренда, и розничных торговых сетей (Virgin, K-Mart, Talbotts).



**Рис. 5.5.** Образцы призмы отличительных особенностей бренда

### Ключ для призмы сильных отличительных особенностей

Отличительные особенности отражают различные грани долговременной привлекательности и индивидуальности бренда. Как таковые, они должны быть краткими, четкими и интересными. Позвольте напомнить, что хартии бренда — инструменты управления: они необходимы для децентрализации принятия решений, должны помогать всем людям, работающим над созданием и поддержкой бренда,

понимать его индивидуальность во всех его измерениях. И, наконец, они должны помогать нам решать, когда работа идет на спад на «территории бренда», а когда — нет.

В результате хорошая призма отличительных особенностей бренда распознается по следующим формальным характеристикам:

- » каждая грань характеризуется несколькими словами;
- слова не повторяются для различных граней;

» слова следует использовать сильные и не нейтральные: именно отличительные особенности заставляют бренд выделиться.

Слишком часто в течение нашей консультативной деятельности мы отмечаем прямо противоположное:

- \* для описания граней используются характеристики имиджа, взятые из последнего опроса использования брендов и отношений к ним;
- » для описания граней используются одни и те же слова. Это недопустимо. Хотя грани и связаны между собой, каждая отвечает за отдельные характеристики уникальности бренда;
- \* большинство слов стремится к согласованности, тогда как они должны быть четкими. Потребители не видят стратегии, платформы бренда. Они получают впечатление о бренде через некую творческую составляющую, посредством контактов с брендом или на его территории. Чтобы воплотить идею, творческим людям нужна плоть: отличительные особенности — с душой, телом, формами — реальные черты, а не прекрасные, но заурядные и ничего не выражающие.

## Источники отличительных черт

Как мы можем определить отличительные особенности бренда? Как установить его границы, области, где он силен и слаб? При управлении правильно созданным брендом становится ясно, что бренд мало-помалу наращивает собственную независимость и значение. При рождении бренд обладает лишь потенциалом: он может развиваться в любом направлении. Однако со временем он теряет некоторые степени свободы, становится все более убедительным, его грани приобретают форму, вырисовываются границы правомерной территории бренда. Тесты подтверждают такой путь развития: определенные концепции, касающиеся товаров или коммуникации, сейчас кажутся чуждыми бренду. Иные концепции наоборот — совершенно созвучными, поскольку они и поддерживают, и предоставляют возможности бренду, увеличивая доверие к нему.

Исследование имиджа бренда не дает никаких удовлетворительных ответов на подобные вопросы. Как правило, в них нет ключа. В лучшем случае они отвечают с точки зрения текущего позиционирования бренда. Так, в США и Великобритании мало покупателей автомобилей Saab: бренд не получил широкого распространения, несмотря на то, что компания

развивает свои сети дистрибуции. Именно поэтому английские и американские автолюбители относятся к Saab, как к необычному, а не как к иностранному автомобилю. Когда им задают вопрос, что они ожидают от этой автомобильной компании, как правило, следует ответ, что Saab должен и далее разрабатывать необычные, уникальные автомобили. Таким образом, они высказывают надежду, что компания будет подкреплять их собственную уникальность и оригинальность, которую они, по своей малочисленности в этих странах, совершенно определенно хотят продемонстрировать. Очевидно, однако, что если Saab будет фокусироваться исключительно на таких эгоцентрических ожиданиях потребителей, то его доля рынка останется ограниченной и экономическое будущее автомобильного подразделения компании окажется под угрозой.

Потребителей как реальных, так и потенциальных, зачастую спрашивают, каким должен быть идеальный бренд и его характеристики, чтобы его приняли везде и повсюду. Такой подход неудачен, чтобы сегментировать должным образом ожидания и, прояснить, чем конкретный бренд отличается от усредненного идеала. Клиенты, как правило, ожидают от банка профессионализма и внимания, доступности и компетентности, территориальной близости и технологий. Эти ожидания можно считать идеальными, потому что зачастую они несовместимы. Стремясь любой ценой приблизиться к идеалу, описанному клиентами или покупателями (в сфере промышленности), бренды сглаживают то, что отличает один бренд от другого, и становятся безликими.

Ошибочно гнаться за «идеалом» рынка — у каждого бренда он должен быть собственным. Давление коммерции безусловно требует от фирм соответствия рынку. Конечно же, ни один бренд не завидует участи Ван Гога, который жил в нищете и прославился лишь после смерти. Однако современная политика бренд-менеджмента должна быть пересмотрена, ведь она все еще допускает, что потребители — мастера в области отличительных особенностей и стратегии бренда. В действительности же потребители совершенно не способны выполнять такие функции. Таким образом, компаниям в области маркетинга бренда следует больше фокусироваться на передающей стороне и меньше — на принимающей.

Желание определить особенности сути бренда и присущих ему ценностей требует понимания, что в действительности представляет собой бренд. Это

план, видение, проект. Причем план едва ли выражен в письменной форме (за исключением тех брендов, что имеют хартию). Следовательно его можно вывести лишь по меткам, оставленным брендом, то есть по товарам, которые этот бренд поддерживает, и по символам, которыми он представлен. Выяснение сути отличительных особенностей бренда, то есть его специфических и уникальных атрибутов, — лучший способ понять, что же бренд означает в целом. Именно по этой причине исследование отличительных особенностей бренда должно начинаться с типичных товаров или услуг, поддерживаемых брендом, а также с имени бренда, если оно существует, с логотипа, страны происхождения, рекламы и упаковки. Цель этого — семиотический анализ процесса отправки сообщений, чтобы постараться открыть исходный план, лежащий в основе задач, товаров и символов бренда. В большинстве случаев этот план просто не осознан, нигде не записан, не определен явным образом. Он просто вырисовывается при ежедневном принятии решений. Даже у создателей всемирно известных марок (Кристиана Лакруа, Ива Сен-Лорана, Кельвина Кляйна или Лиз Клайборн) такого осознанного плана нет. Когда их спрашивают о нем, они не могут ясно изложить его, однако они без труда расскажут, что их бренд выполняет, а что нет. Бренд и его создатель неразделимы. Далее мы покажем (раздел «Создатель бренда»), что, как ни парадоксально, бренд не существует в полной мере, пока его создатель не умрет. А вот после бренд перейдет с тела и инстинктов на планы и программы.

При проведении исследований отличительных особенностей бренда иногда обнаруживается несколько исходных планов. История бренда и в самом деле отражает некое отсутствие последовательности в принятии решений различными бренд-менеджерами в разные периоды времени. Так, Citroen изменился, когда он был куплен сначала компанией Michelin, а позже компанией Peugeot. Множество автомобилей этой марки не оставили о себе памяти, хотя и продавались весьма хорошо. Вместо того чтобы пытаться выполнить совершенно невыполнимую задачу — наполнить смыслом всю свою продукцию, бренд-менеджерам стоило сфокусировать свои усилия лишь на целевом рынке. И, наконец, когда мы имеем дело со слабыми брендами, нам не всегда удается обнаружить хоть какой-то последовательный план: в этом случае бренд с большой долей вероятности — просто имя на товаре, а не реальный

игрок на рынке. Такая ситуация очень похожа на начальную стадию создания бренда — он обладает огромной самостоятельностью, свободой и почти неопределенными возможностями, даже если уже посеял семена своих потенциальных отличительных особенностей в памяти рынка.

### Типичные товары бренда

Товар — первый источник отличительных особенностей бренда. Бренд действительно выявляет план и уникальность посредством товаров и услуг, которые он поддерживает. Истинный бренд обычно не остается просто названием, напечатанным на товаре, то есть просто графическим аксессуаром, добавляемым в конце процесса производства или дистрибуции. Бренд и в самом деле добавляет ценности в ходе процесса производства или распространения, как и в дополнительное обслуживание, предлагаемое в магазинах. Следовательно эти ценности бренда должны выражаться в наиболее характерных для бренда товарах. Последнее утверждение требует некоторого внимания. Как считают когнитивные психологи (Kleiber, 1990; Rosch, 1978; Lakoff, 1987), легче определить конкретные категории, просто демонстрируя их наиболее типичных представителей, чем описывая характеристики товара, требуемые для признания принадлежности к некоей категории. Из этого примера понятно: трудно установить контекст игры, то есть перечислить характеристики, помогающие нам идентифицировать, когда мы в игре, а когда нет. Для абстрактных категорий, состоящих из разнородных товаров, все еще труднее. В этом случае бренды могут служить образцами, только если они не привязаны крепко-накрепко к одному конкретному товару. Что такое Danone? Когда товар заслуживает того, чтобы быть названным этим именем, а когда нет? То же справедливо и для Philips или Whirlpool (глава 11).

Потребители легко отвечают на подобный вопрос: они в действительности способны группировать товары по тому, насколько они соответствуют роли типичного представителя или отличного примера конкретной категории — для большого спектра брендов. Это отражено в табл. 5.2, где ранжированы и сравниваются типичные продукты Danone и Yoplait на основании мнений потребителей. Наиболее характерные продукты называются «прототипом бренда» — не в смысле прототипа автомобиля или самолета, а в смысле лучшего экземпляра значения бренда. В этом отношении в Европе у Danone два

прототипа: обычный (натуральный) йогурт и охлажденный десертный крем Danette. Когнитивные психологи школы Rosch (1978) считают, что прототипы передают некоторые свои черты всей товарной категории (Kleiber, 1990). Другими словами, если не существует никакого определения Danone, люди все равно его выведут для себя, взяв за основу черты наиболее типичной продукции этой компании, то, что мы называем семантикой прототипа. В действительности каждый бренд спонтанно напоминает конкретные товары — некоторые более чем другие — и действует как коммуникация определенного стиля. Такие товары-прототипы выражают различные грани отличительных особенностей бренда. По мнению некоторых когнитивных психологов, такие товары могут передавать отличительные особенности бренда, однако, что важнее всего, они генерируют эти особенности. Фактически, когда потребителям задают вопросы об имидже бренда Danone, они, вероятнее всего, отвечают с позиции товаров-прототипов этой марки.

**Таблица 5.2.** Самые типичные продукты двух мегабрендов

Продукты	Danone	Yoplait
Десертный крем Danette	9,33(1)	4,04
Обычный (натуральный) йогурт	9,16(2)	8,93(1)
Фруктовый йогурт	8,64(3)	8,39(5)
Цельномолочный йогурт	8,55(4)	8,88(2)
Жидкий йогурт	8,54(4)	8,51(4)
Йогурт из взбитых сливок	8,44(6)	6,76
Маленький творожный сыр	8,13(7)	7,98
Свежий творожный сыр	8,11(8)	8,66(3)
Шоколадный/кофейный десерт со взбитыми сливками	8,07(9)	7,6
Ключ: классификация от 0 до 10 (рейтинг указан в скобках, для значений >8)		

*Источник:* Kapferer and Laurent (1996).

Весьма символично, что Danone стал известным благодаря своему натуральному йогурту, продукту, продававшемуся вначале лишь в аптеках как обычное лекарство. Именно тогда сформировался имидж Danone — компании, заботящейся о здоровье. И сейчас его восстанавливают с помощью создания Фонда Danone. Однако наличие второго прототипа несколько смягчает образ Danone: десертный крем Danette символизирует гедонизм, удовольствие и наслаждение

вкусом. Следовательно, отличительные особенности Danone двойственны — это здоровье и удовольствие (см. табл. 5.2). И это позволяет захватить большую долю рынка. Меньшая часть рынка остается брендам, не способным обеспечить подобный баланс: они предлагают потребителям либо диетические, либо сладкие кондитерские бренды.

Если такая теория верна, на ум приходит другой вопрос: что такого в типичном товаре, что выражает значение? Ценности бренда передают значение, только если они составляют самую суть товара. Материальное и нематериальное идут рука об руку — ценности приводят в движение реальность, а реальность декларирует ценности.

К примеру, сущность отличительных особенностей бренда Benetton — терпимость и дружелюбность. Цвета представляют собой нечто большее, чем рекламная тема. Они — и символ, и промышленный фундамент бренда. Применяя технологические инновации, компания получила возможность окрашивать свои изделия в последний момент перед выпуском, а это дает ей конкурентное преимущество. Benetton удовлетворяет самые последние требования индустрии моды, окрашивая свои коллекции в новейшие цвета сезона.

Тем не менее слов недостаточно. Самое трудное — сделать, а Benetton делает. В отличие от конкурентов компания применила новшество, она окрашивает свои пуловеры после их изготовления, а не до, что помогает сэкономить массу драгоценного времени. Откладывая на самый последний момент решение относительно цветов коллекции, Benetton лучше остальных учитывает причуды моды и самые последние изменения. Если лето заканчивается розовым цветом, то Benetton может отреагировать немедленно и удовлетворить ожидания потребителей. Однако, хотя цвета и составляют существенную физическую грань отличительных особенностей бренда Benetton, это не только вопрос физических данных (в призме отличительных особенностей), но и влияние на другие грани призмы, особенно на культуру (воздействие которой иногда превращает бренд в религию) — ключевую грань, когда бренд рассчитан на молодежь.

Цвета не просто служат позиционированию бренда (красочный бренд), они — внешнее проявление идеологии, набор ценностей и культуры бренда. Это выражено в слогане компании «Объединенные цвета Benetton» (United Colors of Benetton) — на рекламном постере изображены белокожий и чернокожий ребя-

тишки, поскольку бренд выражает воодушевление и свое идеалистическое видение объединенного мира, в котором все цвета и расы живут вместе в гармонии. При этом цвета перестают быть просто характеристикой, позволяющей различать производителей. Цвет становится известен благодаря молодежи, которая носит его. Братство и культурная терпимость становятся ценностями бренда. Вот почему провокационный стиль современной рекламы Benetton стал так тревожить: он противоречит прежним отличительным особенностям бренда.

Orangina представляет собой вариант поиска брендом своей идентичности. В течение ряда лет эта компания была представлена уникальным товаром, имеющим определенные физические характеристики, — газированным апельсиновым напитком. Что и в самом деле отличало его, так это присутствие в напитке намеренно оставленной мякоти апельсина. Такая особенность была настолько важной, что для продукта разработали бутылку специальной формы, напоминающей апельсин, и реклама подчеркивала необходимость встряхивать ее, чтобы взболтать мякоть и в полной мере насладиться уникальным и великолепнейшим вкусом Orangina. Бренд пошел дальше и подчеркнул свою индивидуальность в телерекламе, она была сделана в нервной и клиповой манере, весьма популярной среди молодежи. Последняя стадия этого процесса — выражение полного значения бренда, для чего требовалось изменить на противоположное отношение бренд/товар. К этому времени Orangina была просто названием напитка, содержащего мякоть апельсина. Следовательно принятие современного стиля не меняло структуру этих отношений. В наши дни основной вопрос касается иных проблем — какие ценности может олицетворять напиток, содержащий мякоть плодов? Популярность Coca-Cola у 13-18-летних нельзя объяснить только физическими и индивидуальными особенностями бренда. Coca-Cola — бренд, присягающий на верность модели общеамериканской культуры. Pepsi-Cola выражает ценности нового поколения, как и Virgin Cola в Великобритании, что дает возможность последней бросать вызов Pepsi и претендовать на второе место на рынке напитков типа кока-кол. Orangina должна отыскать собственный источник вдохновения и набор ценностей, которые будет выражать ее продукт. Поиск отличительных особенностей основан на фундаментальной аксиоме бренд-менеджмента — истинность бренда кроется в нем самом. Их не удастся выяснить, интервьюируя

потребителей или консультируясь с оракулами, предсказывающими социокультурные тенденции, которые бренд обнаружит в себе. Корни сохраняются долго, а тенденции нет. Они указывают на сегодняшнее направление ветра, энергию, движущую вперед потребление.

Ценности, проповедуемые Orangina с самого начала, — непосредственность, юмор и дружелюбие. Orangina представляет собой натуральный напиток, смесь мякоти фруктов и воды. Он символизирует солнечное сияние, жизнь, тепло и энергию. Все эти составляющие не проявляются явно, но дают узнаваемый вкус и ощущение американского Юга (в основе всего лежит общая модель Юга). Слово «модель» напоминает нам, что сильный бренд всегда становится продуктом определенной культуры, то есть набора ценностей, которые выбираются, чтобы представлять бренд. В случае Orangina ценности южных штатов — мощная альтернатива ценностям американского Севера. В Америке Юг означает совершенно иной взгляд на мир и жизненный опыт.

Рубашка Lacoste в наши дни составляет лишь 30 % продаж компании в мире. Однако она остается ключевым товаром, поскольку передает основные ценности бренда. Эта рубашка была разработана в те времена, когда в теннис играли в длинных брюках и рубашках с закатанными рукавами. Однажды (Kapferer et al, 2002) Рене Лакоста попросил своего друга Андре Жиллетта создать «фальшивую» рубашку (но не для того, чтобы шокировать королеву Великобритании на Уимблдонском турнире), а практичную в носке — она должна пропускать воздух (следовательно изготавливаться из хлопкового трикотажа), быть прочной и иметь рукава. Следовательно с самого начала и совершенно непредумышленно рубашка Рене Лакоста олицетворяла идеал аристократов и индивидуалистов, которые хотят выглядеть мужественно, но элегантно. Такая одежда отлично подходит для тех, кто заботится о своем респектабельном внешнем виде, но не в мелочах. Lacoste не гоняется за модными тенденциями, но и не выглядит устаревшим. Этот бренд в любой ситуации всегда на уровне.

Таким образом, все бренды имеют главный товар, на который возложена ответственность за выражение и передачу его значения. У Chanel — золотая цепочка, у Chaumet — жемчуг, у Van Cleef — запатентованная технология укладки камней в невидимые гнезда. Эти черты не просто характеризуют товар, в действительности они выражают ценности бренда.

С другой стороны, Dupont не ставит на карту многое, компания поддерживает великолепные зажигалки, но помимо этого есть ли у компании динамичная концепция бренда? Если говорить о готовой одежде, то 501-я модель, основная для джинсов Levi's, представляет идеологию беззаботности и отказ от условностей. (С этой позиции весьма важно, что с рубашками от Lacoste очень часто люди надевают джинсы.) И наоборот, такой бренд, как Newman страдает от того, что у него никогда не было основного эксклюзивного товара, который передавал бы самые главные отличительные особенности бренда.

Эти примеры иллюстрируют ключевые принципы надежности и долговечности бренда: все грани отличительных особенностей бренда должны быть тесно связаны между собой. Более того, необходимо, чтобы нематериальные грани бренда были отражены в физических особенностях товара, выпускаемого под этим брендом. Процесс «лестницы» хорошо виден на примере Benetton. Точно так же призму отличительных особенностей Lacoste нельзя отделить ни от истории создания знаменитой рубашки, ни от вида спорта, который стал символом компании, — тенниса.

#### **Процесс «лестницы» бренда на примере Benetton.**

- а Физические атрибуты: цвет и цена.
- к Объективное преимущество: новейшая мода.
- \* Субъективное преимущество: бренд для молодых людей, которые хотят быть «на острие моды».
- « Ценности: терпимость и братство.

#### **Сила названий бренда**

Название бренда зачастую вскрывает цели и суть бренда. Это совершенно очевидно для имен, выбираемых с самого начала таким образом, чтобы они передавали определенные задачи или субъективные характеристики бренда (Steelcase или Pampers). Однако то же верно и для имен, на выбор которых влияют не объективные или рациональные, а субъективные причины. В этом случае у брендов также есть возможность обозначить свою легитимную территорию. Почему Стив Джобе и Стив Возняк выбрали именно Apple в качестве названия для бренда? Ясно, что это имя не «выскочило» ни в исследованиях, ни в компьютерном программном обеспечении как имя, годное для построения бренда. Просто оно показалось совершенно ясным двум гениям. В одном слове компания Apple выразила именно те ценности, которые привели их к революционным свершениям в компьютерной индустрии.

Почему они не использовали модный в названиях стиль, вроде International Computers, Micro Computers Corporation или даже Iris? Большинство предпринимателей выбрали бы именно такие имена. Назвав свою компанию Apple, Джобе и Возняк хотели подчеркнуть нетривиальный характер нового бренда — говорит ли выбор в качестве бренда название фрукта (визуальный символ — надкусанное яблоко) о серьезном отношении к себе? Таким образом, бренд демонстрировал свои ценности, отказываясь поклоняться информационным технологиям, Apple фактически подготавливала почву для полного переворота традиционных отношений между человеком и машиной. Машина должна была стать чем-то, что приносит радость и наслаждение, а не вызывает чувство почтения или страха. Понятно, что название бренда содержало все необходимые ингредиенты, чтобы совершить прорыв и установить новые нормы (которые сейчас нам кажутся совершенно очевидными). То, что работает для Apple, работает и для Orange. Это имя отражает ценности основателей, которые материализовались в дружественные по отношению к пользователям услуги мобильной связи. Аналогично и Amazon выражает силу, мощь, насыщенность и непрерывный поток.

Имя бренда — один из наиболее мощных источников отличительных особенностей. Когда бренд ставит вопросы, касающиеся своих отличительных особенностей, лучший ответ — всесторонне исследовать его имя и постараться понять причины создания этого бренда. Именно так нам удастся вскрыть цели бренда и его программу. Как говорили римляне, *nomen est omen*, то есть имя — это предзнаменование. Исследуя имя бренда, мы декодируем этот знак, программу бренда, его область действия и секреты, как и область компетенции. Многие бренды прикладывают усилия, чтобы приобрести качества, которые их название отражает недостаточно или совсем не отражает. Apple звучит забавно, а не серьезно.

Другие бренды действуют, просто игнорируя свое имя. В основе искушения для бренда забыть о своем имени лежит опрометчивая интерпретация принципа автономии бренда. Опыт действительно свидетельствует, что бренды приобретают автономию, так как они начинают давать словам смысл иной, чем в словаре. Так, когда мы слышим Birds Eye, у нас не возникают мысли о птицах. То же верно и в отношении Nike. Мерседес — испанское христианское имя, однако Mercedes стал символом Германии. Эта способность распространяется не только на бренды,

но и на имена собственные: мы не вспоминаем о кровельщике, когда слышим фамилию миссис Тэтчер (*thatcher* в переводе с английского — кровельщик). Следовательно сильные бренды воздействуют на лексические значения слов, давая им иные значения. Нет сомнения, что этот процесс происходит, но на него, в зависимости от сложности, требуется время.

Именем, как и отличительными особенностями, необходимо управлять. Некоторые имена могут иметь двойное значение. Следовательно цель коммуникации — выбрать одно и прекратить существование другого. Так, компания Shell решила подчеркнуть значение слова Shell — морская раковина (о чем свидетельствует и выбранный логотип), а не оболочка для бомбы! Точно так же международное агентство Ессо, специализирующееся на найме временных сотрудников, никогда не использовало возможные связи с экономикой, как можно предположить из имени.

Если говорить в целом, то самое лучшее — по возможности никогда не отклоняться от общего курса бренда и лежащих в его основе отличительных особенностей. Весь Hugo Boss полностью отражается в одном коротком, но международном слове — Boss. Оно передает агрессивную успешность, профессиональные достижения, соответствие принятым нормам и жизнь в большом городе. Rexona звучит жестко на различных языках из-за грубого «R» и резкого «x»: следовательно это имя косвенно обещает эффективность.

## Персонажи бренда

Поскольку бренды составляют капитал компании, эмблема — капитал бренда. Она визуально выражает отличительные особенности бренда, но иным способом, чем имя, и выполняет множество функций.

1. Помогает идентификации и распознаванию бренда. Эмблемы должны в большей степени идентифицировать что-то, и только затем обозначать. Особенно эмблемы полезны в сегменте рынка для детей, поскольку малыши предпочитают картинку тексту, или при выходе на международный рынок (у каждой марки виски — собственная эмблема).

2. Страхует бренд.

3. Поддерживает долговечность бренда, поскольку эмблема — постоянный знак, позволяя таким образом компании извлекать из этого выгоду. Так легендарная лошадь бренда Hermes стала общей эмблемой для ароматов, выпущенных этой компанией — Equirage, Amazone и Caleche.

4. Помогает дифференцировать и персонафицировать. Эмблема передает свои индивидуальные особенности бренду. А это расширяет его ценности, что также облегчает процесс идентификации, в который вовлечены потребители.

Для реализации последней из перечисленных функций зачастую используются эмблемы в виде изображений животных, которые выражают индивидуальность бренда. Это весьма важно, поскольку и китайский, и западный гороскопы выражают характеры людей с помощью животных. Поклонение животным в Древней Греции отражало их понимание определенных духовных таинств. Животное — не только аллегория индивидуальности бренда, но и выражение психологической характеристики целевой аудитории. Wild Turkey\* выражает независимость мышления и свободу духа любителей этого особого бурбона. Красная, или шотландская, куропатка — символ Шотландии и просто редкая птица — была выбрана в качестве символа виски Famous Grouse, чтобы выразить эстетические идеалы потребителей.

Эмблема выражает более чем одну грань отличительных особенностей бренда. Вот почему она играет такую важную роль в построении капитала отличительных особенностей. «Мир виски» наполнен дикими, редкими, неприрученными животными, которые символизируют натуральность, чистоту и подлинность продукции. Все это снижает связанный с этой продукцией риск, воспринимаемый потребителями. Кроме того, эти животные демонстрируют, как мы уже видели ранее, индивидуальность бренда: шотландская куропатка известна своей величественной походкой и великодушием, дикая индейка — упрямая и умная птица, в США считается символом независимости. Эти птицы также представляют ценности бренда и отражают культурную грань, поскольку они, кроме того, — географические символы (куропатка в Шотландии, дикая индейка в США), а также они имеют отношение к самой сути бренда.

Другие бренды предпочитают быть представленными личностью или героем. Это может быть человек, создавший и поддерживающий бренд (например, Ричард Бренсон для Virgin), или тот, кто не создавал, но поддерживает бренд (Тайгер Вудс для Nike). Это может также быть непосредственный

\* Дикая индейка (*англ.*) — название американского бурбона. — *Примеч. пер.*

символ качества бренда (милый кролик Nestle, Mr Clean, Бибендум\* у Michelin). Некоторые герои даже помогают строить определенные отношения и эмоциональные, побуждающие к действию связи между брендом и его потребителями (лягушка Smack, тигр Esso), становятся посланниками. Так, Изабелла Росселлини, хоть она и итальянка по происхождению, олицетворяет красоту Франции, которую Lancome обещает всем женщинам.

Такие персонажи многое говорят об отличительных особенностях бренда. Они были выбраны в качестве изображения бренда, то есть выражения его особенностей — в этимологическом смысле. Они не делают бренд, но определяют способ, которым бренд привносит в реальность свои особенности и отличительные признаки.

### Визуальные символы и логотипы

Каждому известны эмблема Mercedes, «бриллиант» Renault, динамичный знак Nike, трилистник Adidas, гнездо Nestle, маленький цветочек Yoplait и летучая мышь Bacardi. Эти символы помогают нам понять культуру и индивидуальность брендов. Они и в самом деле выбраны в качестве таковых: документы, которые корпорации передают агентствам, разрабатывающим графическое выражение и дизайн бренда, главным образом содержат описания индивидуальности и ценностей.

В отношении символов и логотипов важно то, что они не столько помогают идентифицировать бренд, сколько бренд отождествляется с ними. Когда компании меняют логотип, обычно это значит, что или они сами, или их бренды будут видоизменяться — поскольку они более не согласуются со своим прежним стилем, то хотят начать его модификацию. Некоторые компании идут другим путем. Чтобы воскресить свой бренд и вновь обрести отличительные особенности, они начинают эксплуатировать свою эмблему, чтобы получить энергию и агрессивность, необходимые им для изменений. Как индивидуальность человека отражается в подписи, так суть и собственный образ бренда выражается в символах.

### Географические и исторические корни

Отличительные особенности выкристаллизовываются из действий, реализующихся на ранней стадии создания бренда, — формировании ассор-

тимента товаров, каналов дистрибуции, коммуникации и мест продажи.

Отличительные особенности Swissair ассоциируются со Швейцарией. То же самое можно сказать о самолетах Air France или Barclays Bank. За границей США бренд Chrysler представляет автомобили Нового Света. Отдельные бренды совершенно естественно передают отличительные особенности стран, где они были созданы. Другие интернациональны — Ford, Opel, Mars, Nuts. Третьи прилагают усилия, чтобы скрыть свою национальную принадлежность: Canon никогда не упоминает Японию, а Technics перенял англосаксонские черты, несмотря на то что компания образована в Японии.

Некоторые бренды извлекают свои отличительные особенности и уникальность из географических особенностей своего положения. Это хорошо обдуманый выбор. Какие преимущества ожидает получить Finlandia, к примеру, наладив выпуск водки премиум-класса? Как подсказывает название, Финляндия — страна, где кончается земля: холодная, суровая, неизбалованная, далекая. Место, где солнце касается земли. Такой спонтанно возникающий образ и содействует, и поддерживает создание абсолютно чистой воды и водки.

Бренды могут извлекать выгоду из ценностей их родной земли. Компания Apple приняла ценности Калифорнии, касающиеся и социального, и технологического развития, а также инноваций. Однако в этом калифорнийском бренде присутствует налет и альтернативной культуры (что не распространяется на все бренды Силиконовой долины, например, на Atari). IBM выражает порядок Восточного побережья, его силу и консерватизм. Символы Evian привязаны к Альпам, или скорее — к образу Альп, по замыслу компании. Корни очень важны и для индустрии алкогольных напитков: Glenfiddich означает Оленью долину, Grouse — шотландская куропатка — любимая птица Шотландии. Malibu напротив никогда не подчеркивает свои истоки, лишь недавно появилась реклама этой марки, где упоминалась родина напитка — Карибы.

### Создатель бренда

Отличительные особенности бренда не могут быть отделены от особенностей его создателя. Так, отличительные особенности бренда Virgin многое взяли от характерных качеств своего создателя Ричарда Брэнсона. Под влиянием своего создателя Yves Saint Laurent приобрел отличительные особенности,

Фирменный персонаж компании Michelin, сделанный из автомобильных покрышек. — *Примеч. ред.*

характерные для 30-летних умных и самоуверенных женщин. Этот бренд воспеваает красоту тела, шарм, отказ от рыцарства и имеет налет некоего внешнего отхода от правил приличия. Сверкание Средиземноморья наполняет товары Paloma Picasso, и это объясняет, почему компания пользуется таким успехом в странах Латинской Америки, в американских штатах «солнечного пояса» (Флорида, Техас, Калифорния) и в Европе (Испания, Франция, Германия). Взаимосвязи между брендом и его создателем могут продолжаться даже после смерти последнего. Хороший пример тому — Chanel. Карл Лагерфельд не старается повторить стиль компании, но интерпретирует его с учетом современных веяний. Мир меняется. Ценности бренда должны оставаться уважаемыми, но учитывать новые времена. То же самое справедливо для Джона Галлиано (Dior) или Тома Форда (Gucci).

Когда создатель уходит, бренд становится автономным. Имя создателя влетает в набор ценностей и в систему вдохновения бренда. Таким образом бренд не могут использовать другие члены семьи мастера. Подтверждение тому — судебное решение 1984 года отказать Оливеру Лапидусу, сыну основателя компании по изготовлению готовой одежды Теда Лапидуса, в праве использовать имя Lapidus. Даже кровное родство не дает права использовать капитал бренда в том же секторе.

### **Реклама: содержание и форма**

Давайте не забывать, что речь идет о той самой рекламе, которая пишет историю бренда, торговой сети или компании. Volkswagen неотделим теперь от созданной в рекламных целях саги, которая помогла компании развиваться. Точно так же развивались Budweiser и Nike. Это единственно возможная логика — бренды обладают даром высказываться, и они существуют только с помощью коммуникации. Поскольку они отвечают за информирование о товаре или услуге, им необходимо вещать все время.

При коммуникации мы всегда сообщаем гораздо больше информации, чем говорим. Любой тип коммуникации в неявной форме сообщает об отправителе информации, источнике (кто ее сообщает), о получателе, к которому мы явным образом обращаемся, и об отношениях, которые мы стремимся построить между ними. Призма отличительных особенностей бренда основана именно на этом жестком фундаменте.

Как это неявное сообщение доносится до нас сквозь «камни» жесткого фундамента? С помощью стиля. В наш век аудиовизуальных средств инфор-

мации 30-секундного рекламного ролика по телевидению достаточно, чтобы передать стиль бренда, отправляющего сообщение, о целевой аудитории этого сообщения и о том, какие преимущества товара подчеркиваются. Управляются бренды или нет, развиваются они планомерно или с провалами, все бренды нарабатывают историю, культуру, индивидуальность и отражение посредством накопленной коммуникации. Управлять брендом означает превентивно направлять эти постепенно накапливающиеся свойства в нужное русло, а не сидеть и ждать, когда удастся унаследовать данный образ бренда.

Однако черты, которые удалось перенять, могут быть и благом. Volkswagen жестко контролирует свою маркетинговую политику, но полностью делегирует коммуникацию специальному агентству. В результате все автомобили Volkswagen выпускаются под одним и тем же именем, вне зависимости от страны. Стиль Volkswagen был создан гением рекламы Биллом Бернбахом: он успешно сделал это в рекламном агентстве DDB, позволявшем ему претворять в жизнь свои творческие принципы. Завершением его карьеры стала достопамятная рекламная кампания VW Beetle — известного во всем мире «жука», ставшего и особым стилем бренда, и областью коммуникации.

И в рекламных фильмах, и в спортивных состязаниях бренд VW всегда передавал лейтмотив и автомобилей, и логотипа. Стиль выражения бренда — юмористический и только юмористический, что демонстрирует насмешливая и ложно скромная по отношению к себе, а также дерзкая по отношению к конкурентам позиция компании — с использованием изрядной доли парадоксов. Таким образом, реклама Volkswagen формирует мощные тесные отношения с потребителями. Компания привлекает интеллектуалов, которым близок имидж прагматиков, предпочитающих функциональность фантазиям.

Парадокс Volkswagen в том, что он всегда умудрялся говорить о прозаических товарах в почти элитарном, но дружественном и юмористическом стиле. Это позволяло компании представлять незначительные модификации существующих моделей как главные разработки. Магазины успешно довершают начатое рекламой, опираясь на факты и определенные ценности, которые бренд всегда проповедовал, например, качество, долговечность, независимость от погодных условий, надежность, разумную цену, а также хорошую цену при обмене старого автомобиля на новый.

Однако этот стиль рекламы, хоть его и создали специалисты, работающие вне компании, не был просто искусственно добавлен к бренду. Кому в голову пришло создать такой нелепый автомобиль и дать ему название насекомого (*beetle* — жук), автомобиль, который бросал мощный вызов тенденциям, существовавшим в автомобильном мире в то время? Это мог быть только истинный гений, настоящий творец, обладающий видением на десятилетия вперед. Чтобы заставить потребителей купить товар, бренд должен не только тешить их самолюбие, но и вознаграждать их за отказ, хотя бы однократно, от типовой стилистики, принятой в автомобилестроении Северной Америки. Стиль Volkswagen — это сам Volkswagen, даже если его создал Билл Бернбах.

## Сущность бренда

Многие компании и рекламные агентства используют сочетание «сущность бренда». Анализ подобного явления показывает, что оно проистекает из желания суммировать отличительные особенности и/или позиционирование бренда. Одни скажут, что суть Volvo — безопасность (так себя позиционирует этот бренд), другие скажут, что суть Volvo — социальная ответственность (высшая и наиболее распространенная ценность в Скандинавии), из чего следует желание построить наиболее безопасный и пригодный для переработки с целью повторного использования автомобиль. Точно так же некоторые считают, что сущность Mars — способность быстро и без проблем утолить голод шоколадом и карамелью, другие — что это жизненная сила и энергия. Концепция сущности бренда задает нам вопрос вне времени и пространства: что мы хотим купить? Какую *ключевую ценность* бренд предлагает и символизирует?

Частично дискуссия лежит в идее ценности: кто-то воспринимает ценность как выгоду, другие — как идеалы высшего порядка (они выявляются в опроснике «средства — цели», который мы назвали «лестницей», см. пример с Benetton в этой главе). В действительности сущность некоторых брендов *тесно* связана с опытом применения товаров, тогда как для других это не так.

Давайте рассмотрим пример. Какова суть бренда Nivea? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо вначале определить отличительные особенности бренда. Как мы уже упоминали в этой главе, следует рассмотреть прототип, чтобы выявить ключевые

ценности любого бренда. В случае с Nivea это крем и характерные синие баночки — средства, при помощи которых бренд входит в каждый дом и, следовательно, приобретает поддержку. Nivea — больше, чем товар, крем в круглой баночке — первое действие любви и заботы, которую каждая мама дает своему ребенку. И, наконец, разве не все запомнили характерный запах, ощущение, мягкость и приятность этого белого крема, подкрепленного брендом Nivea? Синяя баночка — истинный фундамент бренда во всех отношениях:

- это первый товар компании Nivea, который видят дети, начиная с четырех лет;
  - он привносит ценности, проповедуемые Nivea;
- » он начинает выход на рынок компании Nivea в любой новой стране.

Какова значимость этого синего цвета и основного товара, увлажняющего крема? Это краеугольный камень всей доктрины?

Вспомним, что синий цвет — любимый цвет более чем половины населения западных стран, включая США и Канаду. Это цвет мечты (небо), спокойствия (вечер), верности и чистой любви (начиная с XII века Деву Марию изображают в синих одеждах), мира (цвета миротворцев ООН) и просто универсальной одежды — джинсов (Pastoureau, 1992). Белизна крема — чистота, здоровье, осмотрительность, простота и мир (белый флаг). А что касается увлажняющего действия крема, добавление влаги для кожи означает существенный дополнительный аспект к естественной среде, связанный с человеком.

Это демонстрирует ценности бренда. Философия Nivea связана с основополагающими ценностями: представлением о жизни, основанной на совместном существовании и связанной с самыми сильными моральными ценностями — доверием, великодушием, ответственностью, честностью, гармоничностью и любовью. В отношении компетентности Nivea поддерживает безопасность, естественность, мягкость, инновации. И, наконец, бренд Nivea продается как *вневременной, простой, доступный и по честной цене*. Именно таким образом этот бренд идентифицируется во всем мире. Даже если в данный момент внутри особой группы, сегмента или страны эти ценности не воспринимаются, они остаются ценностями и образуют основные отличительные особенности бренда. Что же Nivea продает по сути? Чистую любовь и заботу.

Другой пример сущности бренда происходит непосредственно из созданного ранее прототипа бренда:

- \* мужская привлекательность (Axe/Lynx — двойной бренд);
- неприрученная Америка (бренд Jack Daniel's);
- сохранение семьи (Kodak);
- \* любовь и питание (Nestle);
- \* символ личного успеха (Amex).

А нужна ли нам концепция сути бренда? Она полезна для управления, позволяет суммировать насыщенность отличительных особенностей. В таком случае их легче передавать. Неудобство заключается в том, что значение слов в основном зависит от особенностей культуры. То есть такое простое слово, как «естественный», пробуждает совершенно разные представления в Азии и в Европе, и даже в самой Европе существует огромное различие между северными и южными странами. Это означает: понять бренд поможет вся призма отличительных особенностей, когда слова приобретают их значение во взаимоотношении с другими гранями.

На практике суть бренда можно записать в сердцевине призмы отличительных особенностей или наверху пирамиды бренда, связав ее с сутью, индивидуальностью, ценностями и атрибутами (см. рис. 5.5).

## ГЛАВА 6. Логика брендов розничных торговых сетей

Собственные бренды дистрибьюторов или торговых сетей на подъеме во всем мире. Они долго были ограничены в секторе массового потребления, а теперь составляют часть конкурентной среды во всех секторах — в сфере оборудования для автомобилей, агрокультурных кооперативов, фармацевтики и др. Долгое время они занимались лишь самыми дешевыми товарами, а сейчас превращаются в новаторов, быстро предлагающих потребителям товары по хорошим ценам и соответствующие новейшим тенденциям в обществе (экологически чистая пища, жизнеспособный рост, взаимовыгодная торговля, сбалансированная пища, еда люксового качества, путешествия и др.), по пятам следуя за такими брендами, как Monoprix и Sainsbury's. Во многих случаях эти бренды неотделимы от брендов дистрибьюторов. Body Shop продает свою

продукцию только под брендами дистрибьюторов, например Gap, чей успех начался с создания полного ассортимента товаров под маркой Gap, в результате чего из клиента номер один компании Levi's Gap превратился в ее наиглавнейшего конкурента. Decathlon, IKEA, Habitat, Roche, Bobois — это и магазины, и бренды; они делают гораздо больше, чем просто распространение товаров, изобретают товарные концепции и дизайн, поэтому представляют собой абсолютно магазинную марку. В области мебелировки и оборудования офисов (сектор B2B) Office Depot и Guilbert (прямые продажи и доставка) достигли успеха, эксплуатируя дистрибьюторский бренд. Разве нет парадокса в том, что сначала крупные компании сетуют на рост дистрибьюторских брендов, а затем покупают бренд Niceday у своего поставщика Guilbert вместо того, чтобы выбрать товары под марками ЗМ, Esselte Dymo, Stabilo, Pentel, Bic и др.? Короче говоря, они критикуют потребителей за то, что делают сами, а именно, за управление своими тратами.

### Изменение природы розничных брендов

Научные исследования долгое время не уделяли внимания брендам дистрибьюторов. Единственными заслуживающими интерес считались бренды производителей, а к брендам дистрибьюторов принято было относиться как к «не брендам», привлекающим потребителей, озабоченных лишь низкой ценой на товары. Более сложной ситуация оставалась в Европе и США, где, если не считать Wal-Mart, никаких других брендов розничных сетей или дистрибьюторов не было видно: дистрибуция оставалась региональной и национальные бренды все еще господствовали в сфере каналов распределения. Вот почему бренды дистрибьюторов воспринимались в США как низкокачественная альтернатива в секторе самых низких цен, а подобная оценка не позволяла в полной мере измерить возникающий феномен. Однако эта ситуация совсем недавно изменилась, о чем свидетельствует интервью с Рассом Кляйном, исполнительным директором 7-Eleven, магазина, первым предложившего концепцию круглосуточных магазинов удобной покупки 76 лет назад: «Частная марка (бренд розничной торговли) изменилась в той точке, где торговые сети используют ее в некоторых случаях как премиум-бренд» (*Marketing Management*, 2003, июль-август, с. 19).

Повсюду в мире дистрибьюторские бренды зачастую становятся единственными реальными конкурентами брендов производителей. Полки супермаркетов и гипермаркетов делятся на три части: для брендов производителей, брендов магазина и товаров, продаваемых по низким ценам. Все это побуждает к более настойчивым действиям (Quelch and Harding, 1996) и позиционированию брендов строго и четко исходя из основных принципов дифференциации: инновации и качество, с одной стороны, возбуждающая эмоции добавочная ценность — с другой.

Дистрибьюторские бренды развиваются в богатых, наиболее развитых странах, поэтому подобный феномен не связан с низким доходом на душу населения. В Швейцарии, где один из наиболее высоких доходов на душу населения, ведущий бренд пищевых продуктов — Migros, значительно опережающий Nestle. Подобное едва ли может удивлять, поскольку Migros — крупнейшая торговая сеть в стране. В каждой деревеньке есть свой магазин Migros, и эта компания продает — без исключения — только свои товары. Граждане Германии, одной из самой мощных европейских стран, ездят на отличнейших, немецких же, роскошных автомобилях, однако большую часть еды покупают в дисконтных магазинах Aldi и Lidl, также продающих только продукцию собственных марок. Трудно вообразить, что немцы будут покупать товары низкого качества. Loblaw's, канадская торговая сеть, построила собственную репутацию на бренде Presidents Choice. Это напоминает ситуацию с Carrefour, Albert Heijn в Нидерландах, Ica в Скандинавии.

Сейчас дистрибьюторы управляют портфелями своих брендов как частью общей концепции для конкретной категории и для магазина. Им приходится определять набор брендов для категорий и принимать решение для каждой из них, выбирая тип бренда — производителя или дистрибьюторский. Последний может предложить или ассортимент товаров эконом-класса, то есть товаров прекрасного соотношения «цены/качества» (иногда под именем самого дистрибьютора), или товаров под розничным брендом, что дает большую гибкость в том, что касается позиционирования — может, даже позиционирования премиального бренда.

Если рассматривать вопрос шире, с точки зрения управления дистрибьюторские бренды такие же, как и любые другие. Они обладают всеми чертами

брендов, но им еще приходится находить свое место в маркетинговом наборе дистрибьютора, для которого они в данный момент — ключевой компонент отличительных особенностей, дифференциации и лояльности (хотя их влияние на лояльность потребителей к какому-то магазину не доказана, Corstjens and Lai, 2000). Они, как правило, помимо набора маркетинговых инструментов, используют цену в качестве ведущей силы, даже когда позиционируются в премиум-сегменте.

Потребители в развитых странах воспринимают дистрибьюторские бренды как истинные, имеющие основные отличия и образ, всегда идущие рука об руку с привлекательной ценой. Со временем некоторые дистрибьюторские бренды способны дать типичный эффект бренда, как показано в табл. 6.1, на примере Великобритании, многолетнего лидера в этой области. Согласно приведенным данным, близость потребителей к бренду изменяется от присутствия (узнавание, близкие отношения) к ощущению значимости («это для меня»), далее — к восприятию эффективности и ясных преимуществ и, наконец, к истинно эмоциональной привязанности. Интересно отметить, что именно этот путь прошли два дистрибьюторских бренда из десятка брендов Великобритании, вошедших в отчет, — Marks & Spencer и Boots.

**Таблица 6.1.** Привязанность к брендам производителей и дистрибьюторов, %

Gillette	57	Nescafe	39
BT	56	Heinz	39
Pampers	53	Kelloggs	39
Marks & Spencer	42	Boots	37
McDonald's	42	Colgate	32
BBC	40	Royal Mail	32

*Источник:* Brandz (Великобритания).

## Зачем нужен розничный бренд?

Для ответа на этот вопрос следует взглянуть не на потребителей, а на индустрию самих дистрибьюторов и производителей.

Первые бренды в секторе товаров массового потребления почти всегда появлялись в результате конфликта между распространителем и производителем. Дистрибьютор, которого не устраивало пренебрежительное отношение, производил товары в других местах под своим именем, или под частной

маркой. Конфликт усиливался. В Европе, к примеру, потому, что 60 % всех продаж товарных брендов отныне зависели от очень небольшого числа дистрибьюторов (четырёх). В некоторых секторах концентрация оказалась еще выше: Decathlon, как мы видели, охватывает более 10 % продаж Nike в Европе. Более того, рост брендов дистрибьюторов идет параллельно увеличению числа дистрибьюторов во всем мире, что привело к тому, что бренды дистрибьюторов все чаще сталкиваются с желанием потребителей покупать качественные товары по более низким ценам, особенно это превалирует в странах третьего мира (Бразилии, Восточной Европе, России, Индии и др.).

Естественно, потребители решали, в каких категориях они хотят купить товары под маркой дистрибьюторских брендов: в тех, в которые они вовлечены менее всего (Karferer and Laurent, 1995). Вспомните, что бренды существуют там, где потребители ощущают значительный риск при покупке; и наоборот, если потребители не видят риска, они склоняются к покупке товаров дистрибьюторских брендов, особенно если полагают, что этот дистрибьютор имеет хорошую репутацию в области качества товаров и обслуживания. Например, сейчас дистрибьюторские бренды доминируют в такой категории товаров, как масло, но не в маслах пониженной жирности, поскольку хотя эта область и привлекла внимание дистрибьюторских брендов, потребители хотели получить гарантии от хорошо известных брендов. Во всех сферах, где потребители ожидают значительной эффективности (например, косметические товары), бренды производителей одерживают уверенную победу. То же справедливо и когда продукт становится символом или бейджем. Бренды дистрибьюторов терпят неудачу, когда необходимо произвести впечатление, если только сумка с логотипом магазина сама не бейдж (как Abercrombie & Fitch).

Сегодня потребители, воодушевленные приобретенным успешным опытом, делают шаг вперед — они признают дистрибьюторские бренды для персональных компьютеров, велосипедов за 120 евро, техники класса Hi-Fi и товаров домашнего обихода. Потребители могут приобрести телевизор марки Sony или Thomson для гостиной, но для кухни или детской они вполне удовлетворятся маркой First Line (бренд для товаров Hi-Fi из магазина Carrefour). То же касается и домашних компьютеров. Dell собирает компьютеры и продает их под дистрибьюторскими

брендами. Однако продукция этой компании гарантирована Intel inside.

В реальности в основе дистрибьюторских брендов лежит предложение, а не спрос. Когда дистрибуция становится концентрированной, нет другого способа увеличения коэффициента окупаемости, или рентабельности инвестиций (Return on Investment — ROI) кроме объединения поставок вертикально.

С одной стороны, первый этап в прежде независимом секторе, развивающемся в сторону концентрации торговли, — купить оптом, чтобы снизить издержки на закупку. Далее используется общее коммерческое имя магазинов розничной торговли. Но если есть общее название, то должен быть и общий ассортимент — это основа торгового ассортимента магазинов. Последний логический этап — создать бренд дистрибьютора, чтобы присвоить имя этому основному ассортименту.

С другой стороны, дистрибуция концентрируется, так как конкурирующие каналы или типы бизнеса поглощаются конкурентами. Таким образом, в Европе небольшие торговые организации полностью исчезают во многих категориях, «съеденные» гипермаркетами и магазинами, торгующими со скидками; именно так начинается рост дистрибьюторов. Дойдя до конца этого пути, дистрибьюторы обращаются к международным рынкам и снижению издержек — модными становятся технологии снижения затрат, такие, как эффективная ответная реакция потребителей (efficient consumer response), торговый маркетинг и т. д. Заключительная стадия — бренд дистрибьютора, как способ улучшения коэффициента окупаемости инвестиций в результате того, что:

- « товары, продаваемые под брендом дистрибьютора, дают последнему лучшую маржу;
- « страх роста объема товаров, продаваемых под брендом дистрибьютора, на полках магазина приводит к увеличению производителями минимальной цены на свои бренды в магазинах, что повышает мощь дистрибьюторов на рынке (Pauwels and Srinivasan, 2002);
- \* при корректном управлении это становится ключевым долговременным методом формирования дифференциации и воспитания приверженности потребителей (когда рассчитанные на короткий срок методы, вроде купонов и билетов, дающих право на скидки, уже испробованы всеми конкурентами, в результате чего установилось равновесие).

## Бизнес-логика розничных брендов

На конкурентном рынке бренд дистрибьютора — логическая стадия роста дистрибьютора. Она позволяет поддерживать коэффициент рентабельности инвестиций, когда все остальные способы исчерпаны. В качестве альтернативы это может быть основной компонент с самого начала (как это случилось с Gap, Decathlon и др.). Давайте снова вернемся к рассмотрению коэффициента рентабельности инвестиций, чтобы понять, почему бренд дистрибьюторов представляет собой мудрый шаг на определенной стадии роста дистрибьютора.

Коэффициент рентабельности инвестиций =  
 = Чистая прибыль (Валовая прибыль - Затраты) x  
 x Оборот товарных запасов (Объем продаж на  
 квадратный метр торговой площади / Инвестиции  
 на квадратный метр торговой площади).

Что делают дистрибьюторы, когда хотят увеличить коэффициент рентабельности инвестиций с 20 до 22 % (увеличение на 10 %)? Предположим, данный дистрибьютор — гипермаркет, чистая прибыль которого составляет 2 %, а оборот товарных запасов — 10 %. Возможны два варианта: или увеличить продажи на 10 % на метр, в результате чего оборот станет равным 11 %, или увеличить чистую прибыль до 2,2 %, продавая розничные бренды и запрашивая с производителей брендовых товаров гораздо большую уступку в цене или разделяя прибыль от промоушн-кампаний (которые в конце концов нацелены на то же самое).

Второй способ увеличения коэффициента рентабельности инвестиций гораздо легче, поскольку каждый знает, как трудно на развитом рынке увеличить оборот на квадратный метр. Вот почему все дистрибьюторы выбирают или выберут дистрибьюторские бренды, если хотят получить оптимальную прибыль.

### Как растут розничные бренды

Когда решение принято, пора приступить к созданию развитых брендов дистрибьюторов как бизнеса, который состоит из двух стадий.

#### Первая стадия: копирование лидирующего бренда

На этой стадии важно отобрать долю рынка от больших брендов, занимая ее собственными диет-

рибьюторскими брендами и увеличивая среднюю цену на основные бренды в этом секторе, чтобы привлечь потребителей к брендам дистрибьюторов (Pauwels and Srinivasan, 2002). Ассортимент формируется на ходу — пробелы в ассортименте товаров, выпускаемых под брендами производителей, выявляются и затем ликвидируются. Дистрибьюторы также исследуют ассортимент, выпускаемый конкурирующими дистрибьюторами, и начинают копировать его, производя те же самые товары, которые обычно поставляют их конкуренты. В результате такой соревновательной методики и формируется основное предложение дистрибьюторского бренда. Это также типичная фаза, в течение которой дистрибьютор выбирает и воспроизводит черту за чертой упаковку брендовых товаров (в основном из лидирующей категории), относящихся к целевым: такой подражательный подход очень близок к нарушению прав на торговую марку, и зачастую заканчивается судебным разбирательством, которое начинают производители, подавая иск либо о нарушении авторских прав на бренд, либо о нечестном ведении конкурентной борьбы (глава 6, раздел «Защита от копирования розничными брендами»). В большинстве случаев обсуждения, возникающие в результате чрезмерного усердия дизайнеров, разрешаются вполне дружески. Более того, дистрибьюторы в качестве защиты выдвигают тот факт, что это не коды бренда, а скорее коды категории, установленные лидирующим в категории брендом.

Цель такого подхода — копирование основных особенностей упаковки товара, выпускаемого известным брендом, сбить с толку невнимательного потребителя: он ошибочно выберет бренд дистрибьютора вместо известной марки и, как надеется дистрибьютор, убедится, что его товар тоже хорош, после чего свою задачу дистрибьютор видит в том, чтобы удержать приверженность такого потребителя.

Уже подсчитано для товаров массового потребления — в реальности в гипермаркетах потребитель тратит семь секунд на каждую покупку, скорость для него имеет большое значение. Наши исследования в области копирования упаковки (внешнего вида) для товаров дистрибьюторов (Kapferer and Thoenig, 1992) показали, что таким образом удается запутать до 42 % потребителей. Факторы, вызывающие путаницу, перечислены далее в порядке уменьшения важности:

- цвет (половина сбитых с толку);
- форма упаковки;

- основной дизайн (цветографическая концепция);
- \* название, шрифтовое оформление и др.

Как показывают данные табл. 6.2, потребителям предлагались пары товаров в порядке уменьшения сходства: чем сильнее оказывалось воспринимаемое сходство во внешнем виде товаров, тем чаще потребители считали, что их выпускает один и тот же производитель, и тем большее доверие вызывали копии.

Другое изучение показало: когда потребители обнаруживают наличие качественного бренда дистрибьютора, у них формируется менее позитивное отношение к лидирующим товарным брендам.

Zaichkowsky и Simpson (1996) провели опыт с Lora Cola, брендом дистрибьютора, имитирующим Coca-Cola. Вкус продукта был создан таким образом, что одна часть потребителей признает его очень хорошим, другая — плохим. В последней группе оценка Coca-Cola производилась дважды (до и после Lora Cola), и она не менялась (5,41 против 5,71). А вот в первой группе потребителей, которым вкус понравился, она упала значительно с 5,67 до 5,22, то есть на 0,45.

### Вторая стадия

На второй стадии цель брендов дистрибьюторов — отобрать долю рынка у конкурентов. Это становится настоящим инструментом стратегической дифференциации, позволяющей выразить отличительные особенности, ценности и позиционирование самого магазина, что должно формировать приверженность не только к самому бренду (посредством его влияния на долю потребностей), но и к магазину.

На этой стадии мощь бренда и управление им больше не исключительная привилегия покупателей. Они сражаются за оптимальный набор условий покупки и перепродажи. Превращение бренда в инструмент формирования отличительных

особенностей и позиционирования предполагает настоящую маркетинговую стратегию, а также создание ассортимента, отражающего способность бренда к коммуникации собственных ценностей и отличительных особенностей дистрибьютора. Здесь хитрость — перейти от покупки, совершаемой в результате того, что покупатель запутался, к покупке под воздействием сформировавшегося предпочтения.

В этой ситуации бренду дистрибьютора принадлежит основная важность позиционирования, так как его содержимое (товары), выражает ценности этого бренда. Именно таким образом бренд рекламируется и должен самостоятельно обновляться, если дело касается информации не только о низкой цене, а о чем-то большем. Такой способ не просто позволяет ликвидировать пробелы на рынке, но предлагает один или несколько компонентов добавленной стоимости, учитывающей ингредиенты, упаковку, пути следования товара, концепцию и др.

Это момент появления брендов, цена которых становится аргументом не продажи, а концепции. Зачастую такие товары не имеют аналогов среди брендовых товаров по одной простой причине: производители специализируются в каких-то отдельных категориях, товарах и областях бизнеса. К примеру, какой производитель способен создать зонтичный бренд на основе концепции «удовольствия вчерашнего дня» (она собрала вместе более 100 лучших производителей из различных регионов страны) и объединить его с заново открытыми способами и методами производства? Компания Nestle не будет способна на это, пока не начнет производить масло, джем, бисквиты и др. То же справедливо и для Unilever, Philip Morris, Danone. А вот Carrefour на это способен. Все, что этому магазину требуется, — донести концепцию до небольших региональных компаний в тех странах, где они работают.

**Таблица 6.2.** Как скопированные дистрибьюторами бренды влияют на восприятие качества, %

Доля потребителей, которые полагают, что:	Они произведены одним и тем же производителем			Я доверяю бренду розничной сети
	уверен	вероятно	суммарный результат	
товар подлинный/подражание				да
Panzani / Padori (паста)	39	41	80	78
Martini / Fortini (алкоголь)	30	31	61	56
Amora / Mama (кетчуп)	21	46	67	62
Ricore / Incore (кофе)	16	17	33	38

Источник: Kapferer, 1995.

## Факторы успеха для розничных брендов

Как всегда, возникновение новых брендов связано и с действиями или недостатком действий конкурентов. Например, дистрибьюторские бренды завоевали значительную долю рынка в секторе косметической продукции в Германии. Обратная картина наблюдается во Франции, в остальных развитых странах имеют место обе тенденции. Если оставить в стороне возможные различия между относительными концепциями красоты в этих двух странах, то объяснение можно найти, проанализировав конкурентную ситуацию в них. Во Франции L'Oréal втянул остальные бренды в войну, которую эта компания ведет с позиции научно доказанной эффективности, что поддерживается и колоссальными расходами на рекламу. В Германии лидирующий национальный бренд Nivea больше полагается на сочувствие, доброту и тесные взаимосвязи, чем на рациональный подход, основанный на доказанных результатах. Мы полагаем, что это объясняет, почему бренд дистрибьютора стал здесь весьма популярным: потребители не воспринимают ничего, кроме Nivea. Hoch и Vanerji (1993) проанализировали факторы, влияющие на долю рынка дистрибьюторских брендов:

- ш* размер потенциального рынка — дистрибьюторы предпочитают массовое производство;
- \* высокая маржа в секторе;
- низкие затраты на рекламу;
- чувствительность к цене для потребителей.

Однако эти авторы также считают, что фрагментация рынка — не препятствие для роста брендов дистрибьюторов, она дает возможность для десементации товаров «все в одном». И наоборот, известно, что такой фактор, как степень инноваций в секторе, в значительной степени влияет на вторжение брендов дистрибьюторов, она заставляет постоянно обновлять ассортиментный ряд и связана с большим объемом рекламы.

Как доказано, большинство этих факторов связано с недостатком менеджмента в стане производителей, что приводит к неудовлетворительной степени инноваций, высокой отпускной цене товара и плохой рекламе. Когда бренд становится «дойной коровой», наступает пора брендов дистрибьюторов. Тем временем многие брендинговые компании согласны производить товары под брендами дистрибьюторов. К примеру, шины от Nogauto (сеть магазинов, тор-

гующих запасными деталями и оказывающих сервисные услуги для автомобилей) на самом деле производит группа Michelin — трудно поверить, что их качество окажется низким.

В этом отношении успех брендов дистрибьюторов связан с эффектом предложения товара (сильные промоушн-кампании на полках магазинов, отведенных дистрибьюторам, и создание брендов «и мне тоже»), а также с недостаточной конкуренцией со стороны известных брендов, слишком привыкших получать высокую прибыль, не заботиться об инновациях и не сокращать издержки.

Наконец, и это очевидно, такой прорыв зависит от конкретного ассортимента товара и его категории. Он велик для базовых товаров, но не для уникальных. Carferet и Laurent (1995) связывали привлекательность дистрибьюторских брендов со степенью вовлеченности потребителей, или длительной (их интерес к товару), или временной, во время процесса покупки (когда приходится решать вопросы: рискованна ли эта покупка, есть ли у приобретаемой марки некоторая ценность, доставит ли покупка удовольствие?). Далее эта схема была распространена на восемь ситуаций, возникающих при покупке товара, на примере 20 товарных категорий, таких, как еда, средства гигиены и ухода за собой, одежда и потребительские товары длительного пользования. Эти ситуации были ранжированы от низкой степени вовлеченности потребителей до высокой степени, причем средняя степень выбиралась как более или менее разумная. Такой подход также направляет выбор дистрибьюторами типов товарных брендов: ассортимент за ассортиментом, ценовой ориентир за ценовым ориентиром, должен ли бренд дистрибьютора содержать название магазина или нет? Итак, существует несколько типов брендов дистрибьюторов.

- \* Низкий ценовой уровень — удерживает потребителей от того, чтобы они «ушли» в дисконтные магазины (на 50 % дешевле брендов производителей).
- а «Магазинный бренд» — как правило, на 15-20 % дешевле брендов производителей.
- \* И, наконец, розничные бренды, у каждого из которых есть собственные имя и упаковка. Их много, и они удовлетворяют потребность дистрибьюторов в том, что касается гибкости и сегментации. К примеру, ассортиментный ряд может включать несколько розничных брендов,

в зависимости от ценового ориентира и сегментации. Как вариант, цель может заключаться в том, чтобы извлекать выгоду из единственного бренда — имени магазина (Carrefour) или отдельного названия (President's Choice); однако необходимость в согласованном позиционировании утверждает, что одному бренду не под силу обеспечить все сегменты и все ценовые ориентиры.

Необходимо добавить, что эти три типа брендов дистрибьюторов, о которых шла речь, могут образовывать гибриды, нет ни малейшего препятствия тому, чтобы отдельный бренд или даже ассортиментная линия товаров низкой ценовой категории поддерживалась именем магазина (такую тактику использует Tesco Value).

Различные дистрибьюторы придерживаются различных стратегических решений. Это происходит не только из-за различий в конкурентной среде и громкого имени, но также из-за их отличительных особенностей и стратегического позиционирования.

## Оптимизация маркетингового набора розничных брендов

Бренды дистрибьюторов не однородны. Они различаются по своим целям и применяемым стратегиям. Это приводит к тому, что становятся заметными различия в применяемых ими маркетинговых наборах и подходах к брендингу в отношении таких граней, как:

- « уровень качества товаров (низкий, такой же, как у лидера, премиум);
- я стратегия именования (следует ли использовать название магазина);
- дизайн упаковки (должен ли он отличаться от дизайна лидера или должен копировать его);
- \* уровень цены в сравнении с лидером рынка и товарами, продающимися с большими скидками в секторе;
- местоположение и размер товара на полках;
- демонстрация товара в сравнении с конкурентами.

Не стоит браться за эти вопросы на примере общих собственных брендов дистрибьюторов. Они тянут нас обратно к разнородному сектору и к концепциям, которые не удастся проанализировать детально. Скорее необходимо исследовать, каким образом специфический маркетинговый набор дистрибьюторских брендов влияет на предпочтения потребителей. Некоторые типы собственных брендов

дистрибьюторов представляют большую угрозу для лидеров рынка, чем другие.

Одно из исследований (Lewi and Kapferer, 1996) касается влияния типов дистрибьюторских брендов, различающихся по четырем критериям:

- качеству товаров, как показывают «слепые» тесты; в исследовании использовались два уровня качества: эквивалентный качеству лидера рынка и гораздо худший;
- я уровню цены по отношению к лидеру рынка; использовались три уровня — на 20, 35 и 50 % дешевле;
- ж стратегии именования (следует ли собственному бренду дистрибьютора применять название магазина или только название розничного бренда);
- ж похожесть упаковки на упаковку лидера рынка: бренд повторяет его упаковку или использует отличающуюся, как это уже обсуждалось; наше исследование показало, что до 42 % потребителей могут перепутать бренд дистрибьютора с лидером при внешней схожести упаковки.

Исследование позволило сделать следующие основные выводы.

1. Объективное качество собственных брендов дистрибьюторов оказывает влияние на предпочтения потребителей, как показано в табл. 6.3. В некоторых секторах рынка даже небольшие поставщики способны обеспечить товар, качество которого эквивалентно тому, что предоставляет лидер. Иногда, конечно же, лидер рынка сам согласен, чтобы товар поставляли конкуренты (товары собственных брендов дистрибьюторов), и зачастую даже в деталях товары лидера рынка и собственных брендов дистрибьюторов имеют небольшое различие или вообще не различаются.

**Таблица 6.3.** Выбор потребителей зависит от качества собственных брендов дистрибьюторов

Выбор потребителей	Качество собственных брендов дистрибьюторов	
	равно качеству лидера рынка	значительно хуже
Доля потребителей, намеревающихся купить дистрибьюторский бренд	34%	16%

*Примечание:*  $p$  (погрешность)  $< 0,01$ . Качество определялось на основе «слепых» тестов.

2. Стратегия именованния бренда также влияет на предпочтения потребителей. Как показано в табл. 6.4, имя магазина более привлекательно для потребителей, чем розничный бренд.

**Таблица 6.4.** Влияние имени бренда на намерение потребителей приобрести товар

Выбор потребителей	Бренд использует название магазина	Бренд использует частную марку (не основанную на названии магазина)
Доля потребителей, намеревающихся купить розничный бренд	30%	20%

*Примечание:*  $p < 0,05$ . *Источник:* Lewi and Kapferer, 1998.

3. Каждый тип брендов дистрибьюторов обладает собственной ценовой эластичностью. Как показывают результаты исследований, влияние разницы в цене по отношению к лидеру рынка меняется в зависимости от других брендинговых решений (выбора названия бренда, упаковки и др.). Некоторые решения позволяют назначать цену, близкую к цене лидера, другие — нет. Наиболее значительный вывод тройного взаимодействия (табл. 6.5): если собственный бренд дистрибьютора действует как реальный бренд, ему удается максимизировать и продажи, и прибыль. Ясно, что собственный бренд дистрибьютора более не гомогенный. И, в конце концов, масса потребителей тоже не однородна.

Итак, стратегия использования бренда дистрибьютора может стать выигрышной при принятии корректных решений в отношении маркетингового набора (качество, дифференциация от лидера рынка и др.). Также ясно — не всегда справедлива необходимость значительного отличия в цене от лидера рынка, чтобы привлечь потребителей к бренду дистрибьютора.

**Таблица 6.5.** Как маркетинговый набор дистрибьюторского бренда влияет на намерение потребителей приобрести товар

Маркетинговый набор	Доля потребителей, намеренных купить бренд дистрибьютора/розничной сети			
	Разница в ценах	- 20 %	- 35 %	- 50 %
Бренд магазина (не подражающий лидеру)		38	38	28
Бренд магазина (подражание лидеру)		17	28	38
Розничный бренд (подражание лидеру)		26	31	27
Розничный бренд (не подражающий лидеру)		21	24	31

## Изменение бренда и бизнес-модели: Decathlon

Свой первый магазин сети компания Decathlon открыла около 25 лет назад. В 2000 году она заняла пятое место в мире среди розничных сетей, занимающихся спортивными товарами, с оборотом около 2,5 млрд долларов — после Intersport, Wal-Mart, Venator (Foot Locker and Champs) и Sport 2000. Ее концепция — представлять все основные виды спорта (около 70) в едином спортивном гипермаркете (площадью от 5000 до 10 000 кв. м), где может поместиться до 35 000 наименований. Миссия Decathlon — делать спорт большим удовольствием для широкой общественности. Для этого магазин стремится обеспечить лучший выбор товаров лучшего соотношения качество/цена на рынке. Для достижения такой цели необходим дисконтный магазин с собственным брендом. Быстро стало понятно, что бренд магазина — единственный способ выйти на рынок, который ожидает адекватного соотношения качество/цена, а наиболее известные спортивные бренды этого обеспечить не могут, поскольку их цена в значительной степени основана на нематериальных ценностях, маркетинге, а не на технических ценностях товаров.

Мало-помалу продажи товаров под брендом сети Decathlon выросли с 23 % в 1987 году до 52 % в 2000 году. Одна из причин такого успеха в том, что товары, произведенные под брендом сети Decathlon (в 2000 году это 14 крупнейших производителей спортивных товаров в мире), стали очень быстро восприниматься не как типичные дешевые товары из дисконтного магазина, а как товары, отличающиеся лучшим соотношением ценность/технологичность/цена на рынке. Это формирует высокую удовлетворенность у потребителей и желание купить бренд повторно.

Такая ситуация не удивительна: в мире насчитывается около 100 таких же менеджеров по товарам,

как Decathlon. Именно они определяют, как товар создавать или улучшать. Дабы снизить производственные затраты, Decathlon приобретает сырье, составляет производственные планы и находит изготовителей — все это с учетом цены целевого производства.

Кроме цен сеть Decathlon предлагает огромный выбор товаров и дружескую атмосферу, которая в основном создается за счет молодости, опыта и хорошего обслуживания персонала, занимающегося продажами. Послепродажное обслуживание также оказывается на высоте: товар можно обменять без всяких условий.

Вдобавок к бренду сети существует ограниченный ассортимент товаров со скидками, так называемая «лучшая цена на технику», хотя на рынке и существует более дешевый товар, этот ассортимент должен соответствовать заявленной категории, и, будучи самым дешевым, отвечать стандартам Decathlon. Даже очень дешевая продукция должна отвечать технологическим требованиям. Именно таким образом Decathlon дифференцирует себя от других магазинов, предоставляющих значительные скидки на свой товар. В Европе Decathlon — крупнейший клиент Nike, на долю сети приходится около 20 % продаж этой компании. В свою очередь Nike обеспечивает лишь 7 % объемов продаж Decathlon.

Целью Decathlon было к 2005 году увеличить сеть до 500 магазинов по всему миру. В настоящее время компания создает плацдарм в США, приобретая цепь дисконтных магазинов вокруг Бостона, что дает возможность Decathlon проверить свои концепцию и процесс в конкурентной среде США. Исходя из результатов работы компания закрыла все свои магазины, расположенные в неудачных местах (их работа оказалась неудовлетворительной), и сохранила лучшие — это позволило проверить силу бренда и бизнес-модели в США.

В 2000 году, однако, на пути Decathlon зажегся красный сигнал светофора. Первый раз с момента основания компании ряд потребителей заявили, что они посетят магазины Decathlon, когда следующая покупка товара для спорта станет менее осмысленной. Decathlon, будучи компанией, быстро реагирующей на всякое изменение, проанализировала причины такого охлаждения и пришла к выводу, что основная причина кроется в ощущении недостатка выбора. Когда торговая сеть начинает доминировать в стране, стратегия бренда единственного магазина создает чувство недостатка свободы у потребителей,

то есть массовости выбора: каждого из них принуждали приобретать тот же бренд, что и остальных покупателей. Чтобы разрешить эту ситуацию, конечно же, не стоило увеличивать число международных брендов — из-за не очень хорошего соотношения качество/цена. Вместо этого Decathlon изменила модель брендинга, позволявшую этой компании успешно расти в течение 25 лет. Было решено сформировать портфель из семи розничных марок, которые назвали «брендами страсти» (*passion brand*), чтобы отличать их от классических розничных марок, фактически представляющих собой просто имя.

Первоначально планировалось 15 таких страстных брендов. Однако пришлось сконцентрироваться на семи, чтобы не нарушить положения миссии Decathlon. Лишь несколько крупных брендов могли вызвать у массовых потребителей страстное желание заниматься спортом. Кроме того, если все эти бренды преподносились бы как исключительно бренды верхнего ценового сегмента, то возникли бы проблемы в именовании ассортимента низкой ценовой категории. А если бы название Decathlon использовалось только для товаров низкого ценового сегмента, то это подвергло бы опасности капитал, связанный с этим именем. Взамен было решено, что каждый бренд страсти будет выпускать товарную линию экологических и технологичных товаров «начальной цены».

Итак, каковы же последствия изменения модели брендинга Decathlon для бизнеса и организации в целом? Во-первых, предполагалось введение единой политики во всех магазинах сети, даже если они расположены в различных странах мира. В результате новые магазины Decathlon открывались в новых странах уже с семью брендами страстного желания. Таким образом, Decathlon предлагал новый опыт, в отличие от внутреннего рынка этих стран, где максимальной степени достигала синергия между названием магазина и продаваемым им брендом, что было одним и тем же. Чтобы Decathlon удалось достичь одной из избранных им целей (ослабить впечатление скудости выбора и массовости), бренд страстного желания должен был выглядеть независимым. Само название Decathlon более не выставлялось напоказ на товарах, оно было спрятано внутри, на ярлычке.

Во-вторых, если новые бренды хотели стать реальными брендами, вызывающими эмоции и даже страсти, им необходимо было более сблизиться с лидерами мнений в каждом виде спорта, работая в тесном творческом контакте. А это все радикальным

образом сказалося на типе организации, созданном в Decathlon 25 лет назад. До этого момента Decathlon был весьма централизован, и управление его магазинным брендом осуществлялось из головного офиса. Теперь, если бренд Quechua становился лидирующим для зимних видов спорта, приходилось, например, перебираться в горы — в данном случае в Альпы — со всем штатом, занимающимся брендом: сотрудниками маркетингового отдела, менеджерами по продажам, дизайнерами и др., чтобы они, работая в непосредственной связке с профессионалами и любителями этого вида спорта, могли протестировать идеи, концепции и товары. Та же самая методика применялась в отношении Tribord, бренда морских видов спорта, а также остальных брендов страстного желания. Из головного офиса теперь управляли только товарами для велоспорта (название магазина было сохранено лишь для этого вида спорта, технологичные и популярные товары которого стали весьма символическими для ценностей и позиционирования Decathlon).

Это стало реальным вызовом для бизнес-модели. И Decathlon не побоялся этого!

## Как производители конкурируют с розничными брендами

Важным годом в истории Coca-Cola, верхом совершенства культуры бренда, стал 1994-й год. Впервые в магазинах розничной сети Sainsbury's продажи колы, выпущенной под одноименным брендом, превысили продажи Coca-Cola (табл. 6.6), таким образом, приверженности к бренду, по какой бы цене он ни продавался, более не существовало. Важное снижение цены, гарантии канадской компании Cott в отношении качества концентрата и вкуса продукции, похожесть упаковки — на грани контрафакта, и продукция достаточного качества разубеждает случайных покупателей бренда. То, что произошло с брендом номер один в мире, уже ударило по многим известным брендам. Источники доходности, описанные выше, по всей видимости, плохо использовались во многих секторах. Спад определенным образом изменил поведение потребителей, они стали обращать больше внимания на цену, однако уроки, полученные при покупке брендов дистрибьюторов, трудно забыть как потребителям, так и дистрибьюторам. Фактически принципы, объясняющие источники получения прибыли, формируемые брендом, также объясняют и утрату привязанности, которую бренд может создавать на некоторых рынках.

**Таблица 6.6.** Влияние выпуска Sainsbury's Cola на сектор рынка, занятый Coca-Cola

Сектор рынка	До выпуска	После выпуска
Coca-Cola	60%	33%
Розничный бренд	18%	60%
Другие бренды	22%	7%
(Индекс) Объем категории	100	150

Известно, что три основных источника создания прибыли от бренда таковы:

- » разница в цене, позволяющая сравнивать с небрендовыми товарами;
- » разница в привлекательности и приверженности;
- разница в марже, обусловленная масштабами производства и принадлежностью к лидерам рынка, когда это имеет место.

Однако большинство брендов получают прибыль лишь от разницы в цене. Это объясняет следующее признание директора Danone: «Производители иногда склонны взвинчивать цену, что подпитывается ростом потребления и маскируется высокой инфляцией с целью поддержания маржи» (IREP, 1994, с. 35). В США в результате внезапного падения цены на Marlboro, известного как знаменитая «пятница Marlboro», закончился продолжительный рост цены на акции этого бренда. Когда компании сопутствует удача — то есть держится разница в цене, — необходимо производить либо товар превосходного качества за счет инвестиций в научные исследования (как это происходит в сфере производства компьютеров, косметики или моющих средств), либо вкладывать огромные средства в рекламу, чтобы создать нематериальные ценности. Однако равновесие между материальной и нематериальной добавленной стоимостью зависит от категории товара. Как мы уже видели, нематериальная ценность незначительно влияет на рынок мужских носков, поэтому этот товар не создает психологической вовлеченности. С другой стороны, Nike, Adidas и Reebok ставят перед собой цель повлиять на молодых людей, используя известных личностей, таких, как Майкл Джордан, Тайгер Вудс или Эрик Кантона. Многие менеджеры страдают гипертрофированной верой в нематериальные ценности. Вероятно, под влиянием успеха на рынке товаров для досуга они распространяют логику нематериального слишком далеко. Однако бренды массового рынка зажигаются не звездами

мирового спорта, они демонстрируют технический прогресс. Исторически на рынке появились сильные бренды, когда производители массовых товаров смогли выпускать продукцию одинакового качества в большом количестве, причем дешевле, чем ремесленные производства. О таком пути развития с помощью рекламы было извещено множество людей. Если верно, что бренд — нематериальный актив, то нельзя полагать, что его имидж должен концентрироваться исключительно на нематериальном. Если вы решите инвестировать средства только в рекламу подобных брендов, вы рискуете ослабить бренд, поскольку вам придется продавать товар по цене, скажем, 1,2 фунта стерлингов' за единицу, тогда как его стоимость в глазах потребителей равна 1 фунту стерлингов за единицу, а разница в 0,2 фунта стерлингов за единицу относится к затратам на рекламу. Именно здесь и происходит нарушение равновесия, которое имиджу не удается преодолеть. Вот почему Procter & Gamble претворяет в жизнь политику «каждый день низкие цены» для товаров повседневного спроса.

Никакие бренды не строятся на премиальной цене: KitKat, Swatch и даже Coca-Cola всегда стараются охватить как можно больше людей в отношении цены. Как сказал Р. Гойзетта, исполнительный директор Coca-Cola: «Coca должна продаваться по той же цене, что чай в Китае». Фактически так и делается. Компания Swatch, столкнувшись с японскими и азиатскими конкурентами, сознательно решила реализовать стратегию низкой цены. Благодаря дизайну, разнообразию, модному внешнему виду и швейцарскому качеству, компания успешно максимизировала соотношение «цена/качество» в свою пользу, создавая привлекательную стоимость для потребителей.

Кризис производителей брендов начался, когда мы слишком жестко стали следовать логике знаковых систем и забыли о логике промышленного производства. Разве мы не ограничивали бренд его официальным определением — это знак, который отличает товары одной компании от товаров другого производителя, в то же время гарантируя их истинность? Многие люди полагают: один знак — под воздействием рекламы — будет и впредь не только отличать товар, но и чудесным образом узаконит премиальную цену.

Эта теория добавила неразберихи, когда на рынке появились товары, которые функционально были так же хороши и к тому же дешевле брендовых. Когда вы

обнаруживаете, что импортные из Италии спагетти продаются по 42 пенса за килограмм, тогда как тот же продукт, но от лидера рынка стоит 72 пенсов за килограмм, причем в период продвижения товара. Разница в цене увеличивается не из-за неудачного менеджмента, а в результате появления на рынке внешнего игрока, способного обеспечивать то же качество по существенно меньшей цене. Практичность, идентификация, гарантии и неизменность, которые обеспечивает лидирующий бренд, возможно, и стоят 10 пенсов разницы в цене, но не 30. Эту разницу нельзя объяснить добавленной стоимостью — в глазах потребителей она выглядит чрезмерным жертвоприношением.

В действительности из-за того, что дистрибьюторы не ставят перед собой цель создавать мечту, они концентрируют свои внимание и усилия на реальности, то есть на товарах. Если ранее их собственные марки отличались средним качеством, то с течением времени это качество постоянно улучшается. Беря пример с национальных брендов, дистрибьюторы также поднимают цену на свои товары, но сохраняют разницу с ними в 20 %. Потрясающим стала ситуация с немецкими дисконтными сетями Aldi и Lidl. Подобный вид дистрибуции был создан в 1948 году в процессе реконструкции Германии и, следовательно, представляет собой форму дистрибуции, типичную для богатой страны. Из-за спада в Европе подобная форма получила распространение в других государствах и должна развиваться далее, даже когда начинается подъем экономики. Однако товары немецких сетей на 50 % дешевле аналогичных товаров, выпускаемых национальными брендами. Не становится ли это возможным за счет качества? Нет. Растворимый кофе Aldi производится компанией Nestle. Долговременное партнерство с крупными производителями, максимальный экономический эффект, обусловленный ростом масштаба, и снижение любых затрат, которые не добавляют стоимость в цепочке стоимости, дало возможность выпустить 600 новых товаров, соотношение «цена/качество» которых не имеет равных. Недавно проведенное компанией Nielsen Group сравнение технических характеристик и качества 50 потребительских товаров показало, что в 25 % случаев национальные бренды были выше всяких похвал, в 20 % товары торговых дисконтных сетей оказались лучше и в 36 % — качество товаров тех и других было одинаковым. Дисконтные товары, выпущенные торговыми сетями с целью защиты собственных интересов, в 55 %

случаев оказались худшего качества. Тестирование «вслепую», проведенное Nielsen Group, показало аналогичные результаты (табл. 6.7). Если товар, который стоит вполонину меньше, оказывается на втором месте в тестировании качества, значит, сверхцена национального бренда означает сверхзатраты на его производство, а не сверхценность. Общеизвестно, что существует нематериальная сторона в имидже продуктов питания, поскольку все, что мы принимаем внутрь, в некоторой степени рискованно для нас. Однако это возможно преодолеть, покупая еду в хорошо известных сетях, дающих гарантию собственным брендам.

Долгосрочная проблема в том, что товары, продающиеся с большими скидками, могут завтра стать авторитетом для потребителей по цене и качеству, когда такие магазины охватят всю страну и превратятся в «магазины рядом с домом, предлагающие товары повседневного спроса» (600 товаров на магазин). Тогда вам придется оправдывать двойную цену просто для мужской рубашки, а не для товара качества Tex, бренда одежды сети Carrefour.

В Германии более половины апельсинового напитка реализуется через сети Aldi и Lidl. Бренды будут умирать, если не смогут предлагать потребителям дополнительную ценность — необыкновенный товар, уникальный вкус или сильный имидж (как, например, Tango или Orangina). Ясно, что Tropicana процветает, но это нишевый бренд. Целая категория товаров стала зависеть от цены.

Такое изменение в конкуренции произойдет в результате разницы в цене на полках магазинов, которую потребители оценивают в 20-50 % по сравнению с классическими брендами. Следовательно неизбежно падение спроса.

Угрожающим становится и тот факт, что все меньше и меньше пространства на полках отводится национальным брендам. Эти два явления быстро уменьшают прибыль от маржи, которая создается благодаря экономии, обусловленной масштабом, общей эффективностью и преимуществами от лидерства, — все это постепенно сходит на нет.

На некоторых рынках будущее брендов производителей выглядит весьма туманно. Возможны только две стратегии для производителей брендовых товаров массового потребления.

Во-первых, вкладывать средства в творческие изыскания, инновации, качество исследования и разработки, чтобы воссоздать преимущество разницы в цене. В то же время необходимо формировать связи с широкой общественностью, поскольку с брендом в наибольшей степени должно ассоциироваться представление об эксклюзивности и качестве. Эта стратегия была успешна применена в ряду прочих такими компаниями, как L'Oreal, Procter & Gamble, Michelin, Gillette, Sony, Ferrero, 3M, Philips.

Во-вторых, снизить затраты посредством улучшения производительности для попытки оказать воздействие на цену. Pepsi-Cola, Bic, Benetton и Dell стараются снизить затраты благодаря экономии, обусловленной масштабом, или с помощью бизнес-модели. Они поддерживают низкую цену, чтобы помешать появлению собственных брендов производителей, в то же время укрепляя собственный имидж за счет реализации политики зонтичных брендов и расширения бренда.

Эта глава позволяет сделать несколько выводов. Впредь будет все труднее и дороже оставаться крупным брендом, авторитетом для покупателей. Только крупные компании, имеющие достаточно

**Таблица 6.7.** Ранжирование качества лучших брендов и их конкурентов

Тип бренда или товара	Место	Главное преимущество
Международные бренды	Первое в общем зачете, но четвертое в 25 % случаев	Вкус и дизайн
Немецкие товары, продающиеся с большими скидками	Второе в общем зачете, но первое в 20 % случаев	Цвет и фактура
Собственные бренды дистрибуторов	Третье в общем зачете, но второе в 45 % случаев	Фактура и вкус
Местные товары, продающиеся со скидками	Четвертое в общем зачете, но пятое в 25 % случаев	Запах и цвет
Товары со скидками в гипермаркетах и супермаркетах	Пятое в общем зачете, но второе в 20 % случаев	Запах

Источник: Nielsen.

ресурсов, чтобы инвестировать средства в научные исследования, эффективность производства и общий контроль над качеством продукции, которые способны предвосхищать тенденции развития рынка в будущем и готовы вкладывать средства в воображаемый образ и тесное сотрудничество с дистрибьюторами, получают прибыль в новых условиях. Сила бренда будет непосредственно зависеть от силы компании, которой он принадлежит.

С другой стороны премиальная цена будет определено падать, если крупные бренды пожелают сохранить свои позиции на рынке, но не будут готовы выйти за рамки самой высокой ценовой категории, поскольку в наши дни именно дистрибьюторы диктуют цены. Всем приходится иметь дело с этим — от производителей товаров повседневного спроса до производителей оборудования для офисов, домашних электроприборов или переносных компьютеров. Это объясняет, почему, если оглянуться назад, на финансовую оценку брендов, сети, число магазинов в которых достигает 25 или 30, уменьшают их количество до более приемлемого уровня. В результате стоимость активов бренда уже не такая, как в 1990 году.

Эффект передаточного механизма меньше, как видно из рис. 6.1. (В главе 13 детально исследуются финансовая оценка и процедуры расчета для брендов.)

Позвольте нам привести пример. Вчера каждый третий или четвертый бренд на рынке гордился своей эффективностью. Сегодня такому бренду будет весьма трудно заполучить место на полке в магазине. Заметный рост преимущества лидера виден из базы данных PIMS (Profit Impact of Market Strategy) — влияния рыночной стратегии на прибыль. В среднем прибыль от продаж лидеров рынка составляет 12,1 %, тех, кто идет вторыми, — 8,3 %, третьих — 3,5 %.

Следовательно брендам производителей угрожают несколько рынков, но для любой компании бренд все еще остается лучшим способом стать эффективной. Это объясняет, почему сами дистрибьюторы так заинтересованы в брендах. Однако, как мы уже знаем, бренд — не просто название на товаре, а гарант качества по доступной цене, который создается постоянным вложением инвестиций в производство и сулит материальные и нематериальные выгоды. Некоторые собственные бренды дистрибьюторов уже движутся в правильном направлении, тогда как некоторые бренды производителей отклоняются от него. Для потребителей же существуют лишь два типа брендов: подтверждающие установленную на них цену и не подтверждающие таковую. Новая конкурентная ситуация сильно влияет на новые правила бренд-менеджмента.



Рис. 6.1. Как новая конкурентная среда влияет на оценивание бренда

## Защита от копирования розничными брендами

В развитых странах бренды становятся жертвами недобросовестной конкуренции — производства поддельных товаров. В этом случае конкуренты повышают шансы на успех своих товаров типа «и мне тоже» с помощью точной, хотя и с некоторыми различиями, имитации характеристик целевых товаров бренда, а также его отличительных маркировочных знаков. Подделки становятся причиной неразберихи и путаницы в рядах внимательных потребителей — и это реальная угроза в нечестной конкурентной борьбе.

Копированием занимаются либо конкуренты-производители, либо производители собственных брендов производителей, и в каждом из этих случаев реагировать следует по-своему. Большинству крупных компаний в действительности неохота связываться с дистрибьюторами, когда они замечают, что один из товаров дистрибьютора, размещенный неподалеку от аналогичного товара, выпущенного под брендом этой компании, весьма точно копирует его и являет собой случай нечестной конкуренции. Известно, что первая фаза в реализации политики бренда дистрибьютора заключается в том, чтобы товар за товаром копировать продукцию лидера целевого рынка. Даже возможны случаи, когда бренды дистрибьюторов в рамках одной группы копируют друг друга. Велосипеды, продаваемые сетью Auchan, в значительной степени напоминают хиты продаж сети Decathlon («близнец») — оба эти магазина относятся к одной и той же группе.

В действительности пока судебные дела в отношении дистрибьюторов возбуждаются редко. Крупные компании, многие товары которых подделываются дистрибьюторами, опасаются пирровой победы и предпочитают не давать ходу досье, чтобы избежать официальных действий и разрешить проблему миром. Досье — набор доказательств, которые можно использовать как официальные свидетельства, если это потребует, поскольку применение научных методов позволяет доказать противозаконное копирование. Существуют два метода.

Первый основан на правовом определении: копия незаконна, если запутывает внимательных потребителей. Существуют две технологии, позволяющие продемонстрировать, что потребители сбивы с толку применением подобного метода незаконного копирования, без непосредственного опроса

самих потребителей. Первая — с использованием тахитоскопа — показ потребителям чередующихся изображений скопированных товаров, сначала с высокой скоростью, затем с более низкой. Затем у потребителей интересуются, что те видели (Karferer, 1995). Вторая технология такова: потребителям показывают на экране компьютера нечеткую картинку копированного товара и предлагают шаг за шагом восстановить ее с помощью компьютерных технологий. Потребители воссоздают на экране то, что, они, как полагают, видят. Эти две технологии имитируют рабочий момент восприятия товара внимательными потребителями, что достигается или посредством ограничения времени, в течение которого покупатели разглядывают товар, или нечеткой картинкой.

Второй метод игнорирует правовой аспект вопроса запутывания потребителей. Хотя нарушители закона лицемерно реагируют на замечания о том, как они ведут дела, судьи в действительности не поднимают вопрос запутывания потребителей. Больше внимания они уделяют сходству и меньше — различиям (за что ратуют те, кто создает законы в отношении подделок и фальсификаций). Объективное доказательство сходства товаров можно получить, опросив две группы потребителей: одну попросить описать подлинный товар, другую аналогичную группу — подделку. Далее описанные характеристики для каждого из двух товаров анализируются и расставляются по порядку: первая, вторая и т. д., и по уровню совпадений характеристик судят о том, какая из них первая в каждой группе.

Контактировать с дистрибьюторами должны высокие должностные лица, чтобы подчеркнуть серьезность вопроса. Более того, именно на этом уровне лучше всего удастся оценить долгосрочные интересы. С одной стороны дистрибьюторам необходимы крупные бренды, динамичный подход к товарам на полках в магазинах, ценные инновации, которые бренды приносят в каждую категорию товаров и ту маржу в цене, которую они дают дистрибьюторам. С другой стороны и производителям требуются дистрибьюторы как возможность получения доступа к потребителям. На более низком уровне управленцев взаимосвязи производителей и дистрибьюторов более антагонистичные. Итог такого контакта — модификация упаковки спорного товара.

В общем случае бренд-менеджмент должен предусматривать подобные ситуации и способствовать

тому, чтобы бренд мог в значительной степени защищать себя сам. Следовательно для защиты своего цвета бренд должен позаботиться о том, чтобы не размывать свои отличительные особенности. К примеру, ассортиментный ряд, выпускаемый под неким брендом, зачастую сегментирован. Это приводит к использованию различных цветов для идентификации каждого сегмента. В таком случае возможность требовать от бренда единого цвета уменьшается. Следовательно, если цвет этикетки Coca-Cola красный, а Coke Light — серебряный, то красный уже нельзя считать цветом бренда Coca-Cola. В конце концов, когда дистрибьюторы решают производить собственные колы, они всегда начинают с упаковки красного цвета.

Бренд должен превратиться в движущуюся мишень посредством инноваций и постоянных модификаций, которые касаются и упаковки, и характерных особенностей товара. Однако необходимо всегда помнить, что цель этих модификаций — принести больше ценности потребителям. Трудность в том, что постоянное движение, вызванное борьбой с копированием, — вторичный эффект, побочный продукт.

В том, что касается дизайна, бренд должен подчеркивать и укреплять знаки собственной индивидуальности, чтобы лучше защитить их и в то же время сделать так, чтобы их узнавали внимательные потребители. Например, часто подделываемый Baileys пошел на то, чтобы напечатать слово Original на этикетке дважды: Original Irish Cream и Baileys the Original.

## Революция в области дешевых товаров

Трудно недооценить рост сетей магазинов, торгующих со скидками, дисконтных сетей, как важного феномена в развитых странах. Предложение сокращенного ассортимента или набора услуг по цене, которую трудно перебить со стороны дисконтных сетей, представляет собой более чем просто цену — это бизнес-модель. Такое новое отношение к потребителям извещает о кризисе добавленной стоимости. Оно ввергает рынок, а значит и бренды, в пучину вопросов. Именно поэтому никакая организация не должна считать себя огражденной от подобного явления.

Даже в странах — родоначальниках гипермаркетов, где эта форма коммерции стала превали-

рующей, дисконтные сети завоевали 12 % доли рынка по стоимости за последние 15 лет. Если рассматривать рынок пищевых продуктов, то разрыв в цене между дисконтными и ведущими брендами варьируется от 50 до 70 %, что дает 18-24 % по объему. И, конечно же, в зависимости от категории эти показатели могут быть выше. К примеру, в секторе рынка, занимающегося охлажденным мясом в упаковке, на долю дисконтных сетей приходится около 16,5 % по объему.

Торговля с большими скидками — больше, чем просто цена. Это новый способ ведения бизнеса, с собственными торговыми сетями: в Германии (Lidl и Aldi), или Франции (Ed, Leader Price), или Испании (Dia). В настоящее время большинство показателей в странах Европы дают основания полагать, что 62 % семей покупают продукты в дискаунтерах, однако еще не вечер: на рынке пищевых продуктов планка в 20 % по объему будет вскоре преодолена. В секторе товаров «сделай сам» основные торговые сети сформировали свой стиль брендов магазинов, торгующих с большими скидками. Этот феномен сейчас действует и в секторе текстильной продукции: хорошо известны традиционные дисконтные магазины, однако в наши дни возникают настоящие дисконтные сети.

Все данные свидетельствуют о том, что нельзя отнести торговлю со скидками к категории, предназначенной для части населения с низкими доходами. Безусловно, она необходима для беднейших слоев общества, однако это возможность и для группы состоятельных граждан. Дисконт предлагает альтернативный способ жизни — потребители могут ежедневно делать покупки в магазинах, расположенных в непосредственной близости от их дома, сам процесс покупки занимает 10 минут благодаря ограниченному ассортименту предлагаемых товаров, что избавляет потребителей от мучительного выбора. Такая все расширяющаяся форма дистрибуции представляет собой настоящий вызов крупным брендам, поскольку снижает их присутствие на полках магазинов в пользу собственных товаров. Для крупных брендов такое снижение доступности их товаров на полках магазинов обостряет проблему от количества брендов дистрибьюторов, представленных в гипермаркетах и супермаркетах. Действительно, даже брендам торговых сетей угрожает все возрастающая конкуренция, вызванная снижением цены, которая, конечно же, привлекает клиентов в другие магазины.

Так что же общего у Ryanair, Virgin Express, Asda и Aldi? Все они известны как компании «низкой цены». Как на такую форму ведения бизнеса реагируют традиционные организации? Продажей товаров по минимальной цене. Различие в терминологии в этом случае связано с масштабом: низкие затраты — это бизнес-модель, тогда как минимальная цена — результат давления на производителей, лов-качества с товаром или оптовых закупок. За полвека, что сети магазинов Aldi и Lidl занимаются поставками качественных товаров по низким ценам, они разработали эффективную бизнес-модель. В ее основе лежит исключение всех не очень нужных затрат, долгосрочные соглашения с производителями, использование их дизайна, а также производителей совместных товаров, не говоря уже об упрощенной концепции магазина с минимально возможным ассортиментом. Однако тот факт, что фруктовые соки Aldi занимают лидирующие позиции на рынке Германии, доказывает их качество. Оно представляет собой ценность, которую трудно перебить.

И наоборот, аналогичная продукция низкой ценовой категории в Carrefour, цель которой предотвратить потерю клиентов, была впервые получена в результате жесткого давления на поставщиков. Ее удалось квалифицировать в качестве фруктового сока лишь в ограниченном смысле. Именно поэтому преданность клиентов завоевали сети дискаунтеров, а не гипермаркеты, торгующие продукцией по низким ценам.

Все сказанное выше касается авиаперевозок. Вряд ли удастся предложить перелет Лондон — Париж за 30 фунтов стерлингов, не используя бизнес-модель, в корне отличающуюся от принципа работы действия основных авиакомпаний!

Феномен торговли с большими скидками завоевывает все новые позиции. Каждый ищет способ увеличить свою покупательскую способность наиболее безболезненным для себя способом, действуя практичнее. Это касается области телефонных коммуникаций, Интернета, транспорта, бензина, одежды и др. Ни у одной компании нет иммунитета в отношении этого явления, поскольку конкуренция не прекращается ни на миг: потребители стали очень изменчивыми и прагматичными, они всегда начеку и смотрят, куда ветер дует. Они могут в один и тот же день совершить покупки в дискаунтере и в дорогом Harrods.

Следовательно конкуренция в современном мире становится все более многообразной. Она больше не

ограничивается компаниями того же уровня, аналогичными брендами, или схожими каналами дистрибуции. В процессе экспериментирования с новыми каналами потребители рискуют тем, что им придется заново оценивать бренды и их дополнительную ценность.

\* Означает ли это, что определенные типы маркетинга оказываются под угрозой? Во-первых, не следует беспокоиться и паниковать: книги постоянно извещают о «смерти брендов» или о неких аналогичных бедствиях. Известно, что пока дисконтные магазины завоевывают старую Европу, целые страны мечтают, чтобы стать обществом потребления — для доказательства этого достаточно посетить Шанхай. Однако весь современный маркетинг — ответ на проблему насыщения рынков. Поскольку средства, выделяемые семьей на покупку шампуня, не могут увеличиваться безгранично, воспринимаемая ценность новых шампуней должна расти, в результате чего будет происходить гиперсегментация ассортимента и новых товаров. Ассортимент шампуней на полках магазинов продолжает множиться, подразделяться и фрагментироваться. Это источник сложностей и издержек для производителей, дистрибьюторов и потребителей. Однако создают ли реальную ценность такие вынужденные издержки из-за сложности? Многие потребители считают — нет. Они хотят иметь возможность использовать свое право на дополнительную ценность тогда и там, где им хочется. А возможность такого выбора близка к нулю. Тех, кто предпочитает летать самолетами дешевой компании Ryanair, вряд ли интересует, что разница в цене на авиаперевозки этой компании и British Airways или Air Franc связана с вопросами дополнительной ценности, предлагаемой последними. Эти билеты могут быть вдвое или втрое дороже, но действительно ли они предлагают услуги в два или три раза лучшие? Нет.

Дисконтные сети возвращают не к аскетизму, а к реальности. Для потребителей, имеющих возможность делать покупки в разных местах, они означают желание упростить жизнь, сделать ее менее сложной, восстановить контроль. Такая ситуация оказывает сильное влияние на бренды с низкой дополнительной ценностью: это бренды среднего качества, которые не заботятся о формировании сильного желания у потребителей. Дисконтные магазины проповедуют некие нематериальные ценности, возврат к определенной простоте для тех, кто вступил на путь снижения цен не из-за недостатка ресурсов.

Они стремятся к очищению и детоксикации жизни — к свободе от принуждения.

Что мы на это можем ответить? Принимая во внимание неявные послания и оставаясь самими собой, бренды должны отплатить той же монетой — при помощи различных нематериальных факторов и системы ценностей. У гипермаркетов тоже нет выбора: их собственные бренды существуют только в связи с брендами производителей, которые внедряют инновации, создают и возвращают рынок, формируют тенденции, а также участвуют в сообществе потребителей.

Помните, что бренд может оправдать свое существование, только предлагая инновации. Большинство брендов порождено конкретной инновацией, и последние продолжают быть кислородом для брендов: инновации стимулируют и вдохновляют формирование ощущения благоденствия, удовольствия, радости жизни и наслаждения. Однако этот нематериальный фактор необходимо заработать. И первый шаг — уважение потребителей. Нематериальная выгода, которая основывается не на материальном превосходном качестве, будет ослабевать и способствовать созданию избыточных брендов. Рубашек поло — много, а Lacoste — одна. Это утверждение следует повторять неоднократно.

Также большинство компаний, производящих товары повседневного спроса, используют инновации, чтобы неоднократно повышать цену, не интересуясь, когда разница между их ценой и ценой собственных брендов дистрибьютора, не говоря уж о магазинах, торгующих со скидками, станет слишком большой. Это вопрос экономики и этики.

Сегодня потребителям нужны не более крупные, а более хорошие бренды. Бренд должен перенимать этические принципы и демонстрировать, что потребление — не синоним потери плодородия, загрязнения и эксплуатации — эти темы волнуют общество все больше и больше. Даже Nike пришлось измениться в связи с появлением книги Наоми Кляйн «Нет логотипам». Этот мегабренд, которому поклоняется молодежь, может изобретать концепцию за концепцией, но его социальное сознание остается далеким от совершенства, а этот факт особенно неприятен для процветающей компании.

Будет ошибочным полагать, что торговля с большими скидками станет нормой. Однако она будет расти и это может привести к переоценке установок и поведения. Как это зачастую происходит в современном обществе, противоположные тенденции появляются, сосуществуют, учатся жить вместе и не могут игнорировать друг друга.

# ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

## Создание и поддержание капитала бренда

### ГЛАВА 7. Запуск бренда

В момент своего появления на рынке все крупные бренды, которые рассматривались ранее, — Nike, Lacoste, Amazon, Orange, L'Oreal, Nivea, Ariel — были совершенно новыми. С течением времени, часто благодаря интуиции, удаче или счастливому случаю, они стали крупными, ведущими, мощными брендами.

Так, что особенного есть у признанных брендов, чего не хватает другим, или что они такое сделали, чего не сделали другие? В предыдущих главах мы провели углубленное исследование крупных брендов от производителей и дистрибьюторов. Каждый из них обладал сильными отличительными особенностями: четко идентифицируемой основной деятельностью, индивидуальными характеристиками, определенной индивидуальностью и набором ценностей, то есть подлинной культурой бренда, и т. д. Каждый из этих признанных брендов не только имел характерное значение, то есть приводился в движение определенными вдохновляющими идеями, но и знал, в каком направлении будет двигаться дальше в плане товаров или услуг, которые он бы без колебаний подержал.

Итак, нам известны все основные требования к запуску нового бренда. Если перефразировать Кинга (King, 1973), лучший способ, позволяющий новому бренду добиться успеха, — действовать как старый бренд! Другими словами, вместо того чтобы беспокоиться, как запустить новую марку, лучше подумать, как изобрести признанный бренд. Однако в настоящее время подобный взгляд на вещи не имеет широкого распространения на практике: запуск нового товара все еще путают с запуском нового бренда.

### Запуск бренда и запуск товара — не одно и то же

В книгах по маркетингу целые главы посвящаются определению новых товаров, но не в одной из них не говорится о запуске новых брендов, за исключением, возможно, случайной пары слов о том, как выбрать имя для нового товара. Эта путаница с товаром и брендом представляет собой давнишнюю проблему. Большинство известных брендов, обладающих богатым значением и ценностями, начинало свою историю в качестве простых имен инновационных товаров или услуг, отличающихся от тех, которые были у конкурентов. Эти имена, как правило, выбирались наугад, без какого-либо предварительного исследования или анализа. Название Coca-Cola отражало компоненты нового товара, Mercedes — имя дочери господина Даймлера, Citroen — фамилия, Adidas — слово, составленное из имени и фамилии Адольфа Дасслера (Adolphe Dassler), точно также Lipp образовано от фамилии Липпман (Lippman), а Harpic от Гарри Пикман (Harry Pieman). Новому товару нужно было дать новое имя, чтобы его можно было рекламировать. Тогда именно рекламе было поручено представлять выгоды нового товара, которые потребители могут от него ожидать.

По прошествии какого-то времени новые товары, как правило, копируются конкурентами. Затем их заменяют новые товары более высокого качества, часто извлекающие выгоду из той известности, которой пользуется имя существующего товара. Однако товары меняются — бренды остаются. Таким образом, вначале рекламные материалы должны расхваливать достоинства нового, исходного товара, скажем, X. Тем не менее у всех товаров есть естественное свойство со временем устаревать, поэтому X сталкивается с необходимостью объявить, что он

собирается обновить и усовершенствовать самого себя, предоставив свое имя товару более высокого качества. Именно так на свет появляется новый бренд. Начиная с этого момента, товары продает уже не реклама, а сам бренд.

С течением времени бренд получает большую независимость и расстается со своим первоначальным значением (которое часто связано с именем основателя компании или конкретной особенностью продукции), формируя свой собственный способ коммуникации (о товарах), обращения к общественности и поведения. Очень немногие британцы вспоминают слово «clean» («чистый»), когда произносят Kleenex, и очень мало французов думает о листьях лотоса, когда говорит Lotus. Имя товара становится именем собственным, которое само по себе не имеет смысла, но наполнено ассоциациями, формирующимися на основе опыта (использования товаров и услуг), с помощью распространения информации «из уст в уста» и рекламы. Реклама дает нам подсказки, что в действительности представляет собой тот товар X, который теперь присутствует в коммуникациях, каковы его основная область деятельности, программа, культурные ориентиры, набор ценностей, индивидуальность и тех, кому они адресованы. Со временем значение X изменяется. Теперь это не просто имя товара, а значение всех товаров X, существующих в настоящее время, и которым еще предстоит появиться. Теперь X, как известный бренд, становится поставщиком ценностей, которые могут принести выгоду его собственным рекламируемым товарам (как только они будут запущены в производство).

С точки зрения создания бренда из всего сказанного можно извлечь только один простой урок: если новый бренд не сообщает свои ценности с самого начала, то есть сразу же после его создания и запуска, то вероятность того, что он сможет стать крупным брендом, очень мала.

На операционном уровне это означает, что при запуске нового бренда знание его нематериальных ценностей имеет не менее важное значение, чем выбор товарного преимущества. Почему марка Atari не попала в категорию крупного бренда, как это произошло с Apple? Это не было связано с продукцией или программным обеспечением. 520ST, 1040, Portfolio, Mega и Transputer были очень хорошими товарами. Они точно представляли производственную философию, которая была, в буквальном смысле слова, лейтмотивом деятельности компании. Джек Трамиел (Jack Tramiel), принявший на себя ру-

ководство Atari, и руководители филиалов часто говорили: «Технологии развиваются, цены понижаются». И действительно, модель 1040 компании Atari с лазерным принтером стоила гораздо меньше, чем Macintosh компании Apple, хотя он гораздо более низкого уровня. Однако Atari недоставало значения и широты, необходимых ей, чтобы стать чем-то большим, чем просто имя производителя 1040, Mega и Transputer. В действительности никто не знал ни того, какова программа, видение и вдохновляющие идеи компании Atari, ни того, какую цель и субъективные ценности она пытается внести с помощью своих товаров в микрокомпьютерную отрасль.

Для успешного запуска необходимо, чтобы с самого начала новый бренд рассматривался как настоящий бренд, а не просто как имя товара, представленное в рекламных материалах. Запуск нового бренда предполагает необходимость действия до того, как имя товара станет символом бренда, обладающим более широким и глубоким значением, чем это было раньше. От современного менеджмента требуют более быстрой демонстрации результатов. С самого начала новый бренд должен рассматриваться в полном и законченном виде, то есть его надо наделять как функциональными, так и нефункциональными ценностями. Создание бренда требует быстрых действий, словно речь идет о прочно устоявшемся бренде, обладающем богатым значением. Это предполагает существование ряда фундаментальных принципов.

## Определение платформы бренда

В отличие от запуска товара запуск бренда с самого начала представляет собой долгосрочный проект. Подобный запуск должен изменить существующий порядок, ценности и долю рынка в рамках целой категории. Он нацелен на формирование нового порядка и отличных ценностей, а также на оказание влияния на рынок в течение длительного периода времени. Этого можно достичь только при условии, что люди убеждены в абсолютной необходимости существования этого бренда и готовы отдать ему все, что они имеют. Для того чтобы мобилизовать сотрудников, руководство, банкиров, клиентов, аудиторов и продавцов на работу в течение долгого времени, компания должна иметь реальный проект создания бренда и правильное видение. Последнее, естественно, нужно для обоснования, внутреннего и внешнего, запуска бренда и того, что служит главной целью этого запуска.

Создание бренда предполагает прежде всего составление программы бренда, лежащей в основе его отличительных особенностей и позиционирования. В этом случае может пригодиться представление бренда в программном формате. Оно указывает, куда уходит корнями данный бренд, откуда берет энергию, какой большой проект стоит за ним. Такое представление может быть полезно в качестве этапа процесса осмысления бренда до того, как будут определены отличительные особенности бренда и его позиционирование.

### **Вопросы, помогающие определить программу бренда.**

1. Почему должен существовать этот бренд? *Чего могло бы недоставать потребителям, если бы бренд не существовал?*
2. Точка зрения.
3. Видение. *Каково видение бренда в отношении товарной категории?*
4. Каковы наши ценности?
5. Миссия. *Какую особенную миссию бренд хочет выполнять на своем рынке?*
6. Ноу-хау. *Какими специфическими технологиями обладает бренд?*
7. Территория. *Где бренд может реализовывать свою миссию на законных основаниях, в какой товарной категории?*
8. Типичные товары или действия. *Какие товары и действия лучше всего воплощают, лучше всего показывают ценности и видение бренда?*
9. Стил и язык. *Каковы стилистические особенности бренда?*
10. Отражение. *К кому мы обращаемся? Какой образ мы хотим сформировать у клиентов?*

Многие бренды уже давно не знают, почему они существуют, поэтому, возможно, не смогут ответить на вопросы, представленные выше, которые помогают определить программу бренда. Эти вопросы отражают философию, противоположную тактике ниш. В действительности только те, кто руководствуется большим проектом, могут ступить на длинный путь создания бренда.

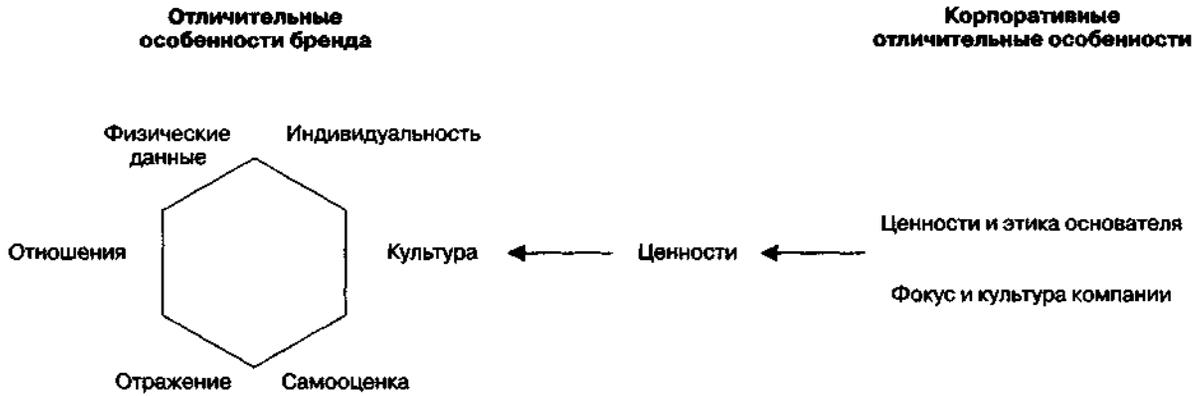
Естественно, данный проект бренда должен быть преобразован в «черты стратегического образа». Если речь идет об автомобильной промышленности, то мы понимаем, что Peugeot нельзя определить только с помощью нескольких из его свойств, таких как динамизм, надежность и эстетика. Особенности образа помогают нам отличать автомобиль

Peugeot от Volkswagen, который также позиционируется с помощью таких понятий, как надежность и комфорт. Однако каждый бренд отражает свою основную автомобильную программу и собственную философию. В результате Volkswagen говорит об автомобилях (cars), а Peugeot об автомобилях (automobiles). Наконец, без какой-либо промышленной, маркетинговой или коммерческой экспертизы, или без каких-либо финансовых средств любая программа остается всего лишь мечтой.

Предварительное определение отличительных особенностей бренда разнится в случае брендов, названных по имени компании и имеющих свое собственное имя. В наше время многие компании выступают в качестве бренда. Alcatel — и компания, и бренд, так же как Siemens, Toshiba, Du Pont, Philips и IBM. С другой стороны, Audi — один из брендов компании Volkswagen, Persil — один из брендов Henkel, а Dash — один из брендов Procter & Gamble. Компании осознают, что их имя действительно становится брендом, когда замечают, что на рынках, где они работают, покупатель и пользователь начинают играть столь же важную роль, что и финансовые аналитики.

На операционном уровне создание бренда, не имеющего прямого указания на компанию, предполагает более высокую степень свободы. В этом случае возможно все, что тем не менее автоматически не означает, что это «все» значимо и просто. На самом деле предполагается, что мы имеем возможность создавать отличительные особенности бренда практически с нуля.

Когда бренд носит имя компании, он становится главным ее представителем. Следовательно в этом случае должна существовать взаимосвязь между отличительными особенностями бренда и корпоративными. Отличительные особенности бренда обладают меньшей степенью свободы, чем в предыдущем случае. Бренд, носящий имя компании, действительно становится ее внешним экспонатом. Это глашатай, рассказывающий историю компании более широкой аудитории. Поэтому для компании важно идентифицироваться с этим брендом, а также полностью поддерживать нового представителя (который отличается от институционального представителя, исполнительного директора). Именно поэтому мы видим, что бренды, носящие имя компании, обладают той же самой культурой, что и компании, в которых они возникают (рис. 7.1).



**Рис. 7.1.** Преобразование отличительных особенностей компании в отличительные особенности бренда при совпадении имен компании и бренда

Итак, существует бренд, предназначенный для продажи потребителям, но при этом сама корпорация имеет других заинтересованных лиц и рынки. Именно поэтому, хотя они и носят одно и то же имя и, соответственно, активно взаимодействуют, важно дифференцировать, например, Nestle как корпоративный бренд и Nestle как торговый бренд. Для дифференциации этих двух источников компания создала два различных визуальных символа для каждого из этих двух аспектов. Это в равной степени справедливо и для компании Danone, которая разработала специальный символ для Danone, как корпорации (маленький ребенок, смотрящий на звезду на небе), отличающийся от логотипа бренда Danone, имеющего геометрическую фигуру. Даже при условии, что они обладают одинаковыми графическими особенностями (как в случае Shell, British Petroleum и Total), их все равно можно отличить друг от друга. Корпорация — не бренд, но она им поддерживается (и наоборот).

Торговый бренд Nestle никогда не мог бы обладать веселой и яркой или скупой и терпимой отличительными особенностями. И это потому, что он носит то же самое имя, что и компания, чьи особенности не предполагают ничего подобного. Даже при условии, что публика и не знает данную компанию, на бренд Nestle сильное влияние оказывают общие корпоративные отличительные особенности Nestle. Окончательное принятие особенностей нового бренда — прерогатива компании. И если последняя не может идентифицировать себя с новым брендом, его особенностями, она должна быть изменена, чтобы быть созвучной особенностям компании. Это не означает, что они должны полностью совпадать, между ними должен быть мостик.

Как правило, подобный мостик проще всего построить в области культурного аспекта (см. рис. 7.1). Для этого существует теоретическая причина: компания «чеканит» свои отличительные особенности, акцентируя внимание на одной или двух ключевых ценностях (Schwebig, 1985). Это ценности, подпитывающие бренд, придающие ему взгляд на мир, присущий данной компании, и толчок к преобразованию товарной категории. Этот источник-ценность придает значение бренду. Доскональность и качество, составляющие основу бренда Peugeot, всегда свидетельствовали о стремлении компании предлагать нечто большее, чем просто функциональный товар: это машина, от управления которой водители могут получить истинное удовольствие.

С течением времени такие взаимоотношения между брендом и компанией меняют свою направленность. Внешний образ компании отражается вовнутрь и становится гораздо более эффективным в плане мобилизации рабочей силы, чем все другие приходящие и уходящие проекты компании. Для извлечения пользы из этой позитивной обратной связи многие компании меняют свое старое название на имя одного из своих ведущих брендов. Например, компания Tokyo Tsuhin Kogyo стала Sony Inc.; Tokyo Denki Kagaku взяла себе имя своего знаменитого бренда TDK. Точно так же BSN стала известна во всем мире как Danone.

Отличительные особенности сильных брендов свидетельствуют, что эти особенности не являются вопросом только функциональных атрибутов. Именно поэтому выбор символических указателей нового бренда столь же важен, как выбор ссылок товара. Apple пропитан образами калифорнийских высоких технологий и неофициальной культуры.

Toshiba рекламировала свои товары, но никогда не включала их в какой-либо определенный символический контекст. Данный бренд не обладает ни стремлениями, ни своим собственным видением как в рамках товарной категории, так и для отрасли микрокомпьютеров в целом. Компания Mitsubishi продает автомобили, но не является брендом в полном смысле слова; мы не можем воспринять ее ценности, вдохновляющие идеи, программу, мы не знаем, куда она направляется и куда может привести лично нас. Это всего лишь название автомобиля, к которому прилагается чувство уверенности, обеспечиваемое размером промышленной супергруппы Mitsubishi. Для тех, кто живет за пределами Японии, значение названия Mitsubishi редко выходит за рамки таких понятий, как Япония и гигантский конгломерат. В случае импортируемых корейских автомобилей положиться можно только на их цену и качество. Они еще не стали настоящими полноценными брендами, обладающими как материальными, так и нематериальными ценностями.

## Процесс позиционирования бренда

С помощью какой практической процедуры можно определить платформу бренда, чтобы создать максимальные возможности для его успешного запуска? Это касается не только местных брендов, но и глобальных, перед которыми стоит важная задача поиска сильной глобальной отличительной особенности и в конечном счете глобального позиционирования (или такого, которое может быть приспособлено к различным рынкам). Этот процесс состоит из пяти этапов: понимание, исследование, тестирование, стратегическая оценка и отбор, осуществление или активизация бренда.

1. *Этап понимания.* Связан с определением всех потенциальных дополнительных ценностей бренда на основе его отличительных особенностей, корней, наследия и прототипов, а также его настоящего имиджа. Данный подход можно назвать самоцентрирующимся — истинность бренда заключена в нем самом. Однако чтобы определить, какая из областей потенциала наиболее способна принести прибыль компании, необходим анализ покупателей и конкурентов. По этой же причине проводится анализ рынков, а также потребительских озарений — их устремлений или неудовлетворенностей, на которых можно построить бренд. Наконец, цель исследования

конкурентов — определение возможностей, недостатков, пригодных для использования моментов и перспективных областей. Средством такого анализа может служить составление карт восприятия, так как в маркетинге победу в бою определяют именно восприятия. Карты восприятия позволяют получить прекрасную синтетическую модель сознания потребителя — психологическое поле маркетинговых сражений.

2. *Этап исследования.* Связан с предложением различных сценариев для бренда. Определение платформы бренда нельзя делать с наскока, оно требует цикличного подхода с использованием неоднократных исключений и корректировок. Например, какие сценарии можно было бы использовать для такого бренда, как Havana Club? Это единственный ром, производимый на Кубе, острове, который известен качеством сахарного тростника (и, соответственно, рома). Следовательно ему необходимо рекламировать это качество в международном масштабе. Если мы вспомним наши четыре вопроса (против кого? почему? когда? для кого?), то сможем определить четыре главных сценария. В каждом из них используется свой собственный подход к выражению яркости образов, пробуждаемых в воображении Кубой и ее столицей Гаваной, которые даже с течением времени остаются оригинальными и целостными (табл. 7.1). Обратите внимание, что каждый из этих четырех сценариев ориентирован не на один и тот же товар. Если мы имеем дело с большим количеством брендов, то в разных странах предпочтения потребителей могут отличаться друг от друга. Например, когда речь идет о роме, в некоторых странах потребляют только светлый ром\*, в то время как в других — предпочтение отдают темному рому. Очевидно, что, используя один и тот же товар, можно проникнуть на рынки не всех этих стран. Это оказывает сильное влияние на позиционирование, так как конкуренция со светлыми алкогольными напитками будет отличаться от конкуренции с темным ромом. В первом случае Havana Club должен забрать долю рынка у джина и водки, а в другом он будет противостоять виски, солодовым напиткам и бренди. Если мы говорим о светлых алкогольных напитках, то следует еще раз задать вопрос, связанный с конкурентами: «Является ли нашей целью лидер этого рынка, или нет?»

\* «Светлый алкоголь» — бесцветный (водка или джин), «темный алкоголь» имеет цвет (виски или коньяк). — *Примеч. ред.*

**Таблица 7.1.** Сравнение сценариев позиционирования: типичные сценарии позиционирования для нового бренда кубинского рома

Вид товара	Светлый в смешанном виде А	Б	Темный в чистом виде В	Г
Свойства товара	Напиток для смешения, обладающий лучшим вкусом, чем у лидера	Кубинские ощущения	«Абсолютный» ром	Оригинальный алкогольный напиток
Против кого?	Лидер	Все коктейли	Ром класса «премиум»	Виски, коньяк
Почему?	«Вкус»	«Кубинский напиток»	«Самый лучший ром»	«Быть непохожим»
Когда?	Прием с коктейлями/в смешанном виде	Праздник/в смешанном виде	Домашняя обстановка/бары/в чистом виде	Домашняя обстановка/после обеда
Для кого?	25-40 (лет). Испания, Великобритания, Канада, Германия. Потребители, которые пьют Bacardi	16-30 (лет). Городские жители в Европе и Канаде; потребители, которые пьют не ром	25-40 (лет). Городские жители/потребители, которые пьют много рома в Канаде, Испании, Италии, Великобритании	30-45 (лет). Городские жители, которые пьют много алкогольных напитков в Европе, Канаде, Азии
Товарный приоритет	Светлый	Светлый/трехлетний	Anejo (темный)	Семилетний (темный)
Ценообразование	-10 % в сравнении с лидером	На одном уровне с лидером	Премиальная цена	На одном уровне с виски
Коммуникация	Средства массовой информации	Двухступенчатый маркетинг	Двухступенчатый маркетинг	Двухступенчатый маркетинг

Все это зависит от субъективной категории и целевых конкурентов: определение товара как рома уже указывает на характер конкуренции. Однако в Великобритании рынка рома не существует, — несмотря на тот факт, что в этой стране очень хорошо продается Bacardi. Но разве для того чтобы пить Bacardi, вам обязательно осознавать, что это ром? Ведь этот напиток, — скажем спасибо Кубе, — может являться настоящим олицетворением коктейля для вечеринок.

Угол атаки будет изменяться в зависимости от того, является ли нашей целью Bacardi (мировой лидер), смешанные напитки и качественные сорта рома или темные алкогольные напитки в целом (виски, бренди и т. д.).

3. *Этап тестирования.* Время, когда сценарии совершенствуются или исключаются. Для этого необходимо исследование потребителей с целью оценки надежности и эмоционального отзыва для каждого сценария. На этом этапе происходит проверка идей и формулировок, но не компаний в целом.

4. *Стратегическая оценка.* Осуществляется в форме сравнения сценариев, основанного на определенных критериях, за которым следует экономическая оценка потенциальных продаж и доходов, которая проводится снизу вверх через суммирование объемов продаж и прогнозов для каждой рассматриваемой страны и т. д.

Давайте еще раз посмотрим на некоторые из тех 10 критериев, которые используются для оценки позиционирования (см. выше). Второй по счету критерий поднимает вопрос о силе потребительских озарений. Можно ли здесь найти реальную возможность для бизнеса? Пятый критерий служит напоминанием о том, что любое позиционирование должно быть нацелено на слабые места конкурента, и это обязательно должны быть слабости, которые носят долговременный характер. Сам процесс принятия решений в области позиционирования отличается долгосрочностью. Поэтому вам следует задать себе вопрос о том, как вы можете определить долговременные слабости вашего конкурента? Как это ни парадоксально, это можно сделать через его сильные

стороны (Neuɡinck, 2000). Например, что может быть долгосрочной слабостью такого мирового лидера, как *Bascardi*? Именно то, что этот бренд — мировой лидер. Для того чтобы продавать в таких количествах, вы должны предлагать свой товар по низким ценам и, соответственно, производить все на местном уровне. Возможно, родиной *Bascardi* и была Куба, но этот ром больше уже не поступает с этого острова по множеству коммерческих и экономических причин.

При оценке позиционирования всегда необходимо принимать во внимание такой момент, как торговля. Например, будет ли такой тип позиционирования, как «для мужчин», хорошим в сфере торговли шампунем? Если бы мы руководствовались определенным стратегическим критерием оценки, то ответ был бы «да». Подобный тип предполагает дифференциацию и представляет потребительские озарения (подлинные мотивы покупки). Но если мы выберем философию розничного торговца, то это приведет нас к иному выводу. Такие розничные продавцы, как *Wal-Mart*, *Carrefour* и *Asda*, как правило, имеют специальный отдел, торгующий гигиеническими и косметическими товарами для мужчин. Это сразу же может показаться привлекательным для сторонников такого позиционирования. Однако обычно подобные товары для мужчин покупают женщины, и они выбирают шампунь для своих мужчин в том отделе, которым сами пользуются постоянно. Таким образом, с точки зрения потенциала продаж, имеет больше смысла оставлять товар в обычном отделе, торгующем шампунем. Если разместить шампунь в отделе для мужчин, то продажи могут упасть на 50%. Кроме того, давайте предположим, что бренд находится в отделе для мужчин, и это приводит к тому, что позиционирование «для мужчин» перестает быть источником дифференциации, так как в данном от-

деле нет ничего другого, кроме товаров и брендов, предназначенных только для мужчин!

5. *Этап осуществления и активизации.* Начинается после того, как платформа выбрана и определена. Это новое понятие ясно отражает тот факт, что сегодня ценности бренда должны быть ощутимыми и материальными, и, следовательно, бренд должен преобразовывать их в действия.

Все вышесказанное связано с определением маркетинговой стратегии, функциональных целей и плана рекламной кампании для бренда. Будет ли это, главным образом, реклама с помощью средств массовой информации или маркетинг на основе близости? Как будет активироваться бренд? В данном случае выбор снова будет определяться конкурентной средой. Возьмем, к примеру, *Dolmio*, европейского лидера по производству итальянских соусов, чья маркетинговая стратегия не может быть одинаковой для Великобритании и Ирландии. В Великобритании *Dolmio* контролирует всего лишь 20% рынка, в то время как в Ирландии она — уверенный лидер, обладающий 50% рынка. Кроме того, маркетинг на основе схожести может быть реализован в стране с небольшим населением с более значительными шансами на успех, чем в очень большой стране. Активизация представляет собой этап, в течение которого стратегия превращается в поведение и реальные действия, таким образом выходя за пределы простой рекламы и продвижения (рис. 7.2).

## Определение главного товара

При запуске нового бренда компании должны проявлять особую осторожность в выборе того, какой товар или услугу следует представлять во время первой рекламной кампании, как говорить об этом,

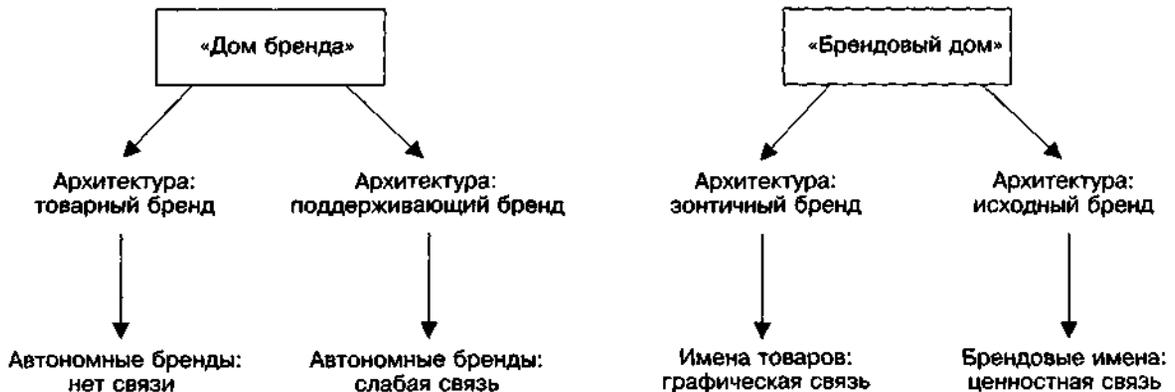


Рис. 7.2. От стратегии к активизации

и делать ли это еще более тщательно, если общий бренд носит особенно амбициозный характер. Такой «звездный товар» должен лучше других представлять намерения бренда, то есть быть товаром, который оптимальнее отражает потенциал бренда, способного принести изменения на рынок. Точно так же, если говорить об имени, то только те товары, которые лучше всего поддерживают общий проект, должны нести на себе имя бренда и делать это так, чтобы название было заметно для всех. В случае менее типичных товаров имя бренда должно выделяться в меньшей степени, оно должно служить только для представления товара.

Не все товары представляют бренд в равной степени. Только те, которые действительно выражают отличительные особенности бренда, должны использоваться в качестве поддержки при проведении кампании запуска. В идеальном варианте эти особенности должны быть видимыми. Это хорошо понимают крупные производители автомобилей. Дизайн машины — внешнее выражение долгосрочного дизайна бренда. Выбор самого лучшего образца бренда может войти в противоречие с краткосрочными целями бизнеса. Товар, который, возможно, будет продаваться лучше всего, может не быть представителем отличительных особенностей бренда, который следует развивать. В данной ситуации долговременная перспектива должна определять кратковременную, так как всем очевидно, что без коммерческой деятельности не может быть и бренда.

## Кампания бренда или кампания товара?

Компания Volkswagen никогда не создавала коммуникаций о чем-либо, кроме своих товаров. С самого начала ее рекламные материалы последовательно отражали хорошо продуманный вариант графического стиля, а именно, безупречности: отсюда появился мотив автомобиля на белом фоне. Поэтому даже если бренд представляет рациональные идеи в отчужденном, юмористическом, дерзком или парадоксальном виде, основным «героем» рекламы остается автомобиль. Sony время от времени запускает так называемые «кампании бренда», нацеленные на акцентирование его слогана. Когда бы ни происходило создание бренда, существуют два варианта стратегии: коммуницировать значение бренда непосредственным образом или сфокусировать внимание на определенном товаре. Путь, по ко-

торому пойдет компания, зависит от ее способности выбрать один товар, который в полной мере передает значение бренда. Нет ничего удивительного в том, что компания Volkswagen выбрала второй вариант. Автомобиль Volkswagen Beetle отчетливо продемонстрировал одаренность подлинного художника, постороннего человека, и, вне всяких сомнений, представил иную автомобильную культуру.

Во время запуска своего бренда в Европе компания Whirlpool, мировой лидер в производстве крупных бытовых приборов, приняла решение на три года отказаться от рекламы какого-либо товара. Она хотела создать вокруг своего имени трепет, который не могла бы создать никакая кампания по запуску товара, пусть даже очень изобретательная и символическая.

Причина, по которой банки предпочитают кампании брендов, вполне логична. Так же как компании, работающие в сфере услуг, они не обладают ничем материальным, что они могли бы показать своему потенциальному клиенту. Они могут представлять свои ценности и отличительные особенности только в символическом виде. Они также отражают суть своих особенностей в слоганах, надеясь тем самым возместить отсутствие видимых товаров.

## Язык бренда и область коммуникации

Современный словарь больше не носит чисто вербальный характер, можно даже сказать, что он — преимущественно визуальный. В эпоху использования разнообразных средств информации, когда внимание к рекламным объявлениям в журналах ограничивается несколькими секундами, изображения играют гораздо большее значение, чем слова.

Область коммуникации не возникает ниоткуда, не может быть произвольно установлена для бренда. Язык бренда позволяет ему свободно выражать свою идеологию. Если мы не знаем, какой язык следует использовать, мы просто снова и снова повторяем одни и те же группы слов или изображений, что приводит к постепенному «засорению» всего сообщения бренда. Стремление создать единство, сходство и единый дух для разных рекламных кампаний настолько велико, что в конечном счете они начинают просто повторять друг друга. Каждое конкретное сообщение рекламной кампании, таким образом, уничтожается из-за излишней заботы о поиске недостающего кода!

Код всегда носит искусственный характер, в то время как язык натурален: он отражает личность, культуру и ценности того, кто передает сообщение, помогая ему представить товары и услуги или очаровать покупателей.

Наконец, язык бренда служит средством децентрализации решений. Благодаря использованию единого глоссария терминов различные подразделения, разбросанные по всему миру, могут адаптировать тему своих сообщений к требованиям местного рынка и товара и при этом сохранить общее единство и неделимый характер бренда. Отличительные особенности бренда могут примирять свободу с последовательностью, и выполнению этого задания должны помочь руководства по выражению (их также называют уставом бренда), охватывающие не только такие вопросы, как положение имени бренда на странице и т. д., но и определяющие следующие моменты:

- \* основные особенности стиля;
- « аудиовизуальные характеристики, такие как телодвижение, крупный план лица покупателя, рекламная мелодия;
- а коды графической схемы или структуры повествования и цветовые коды бренда;
- а принципы, определяющие то, как в некоторых обстоятельствах может быть использован бренд, и его характерная черта, если таковая имеется, и есть ли вообще возможность их использования.

Подобные моменты, несомненно, должны быть предусмотрены и определены в руководстве по выражению.

## Выбор имени для сильного бренда

Производители создают товары. Потребители покупают бренды. Фармацевтические лаборатории выпускают химические составы, но врачи прописывают бренды. В экономической системе, где потребности и предписания ориентируются на бренды, та роль, которую играют имена брендов, неоспорима. Это связано с тем, что даже при условии, что концепция бренда включает в себя все его отличительные признаки (имя, логотип, символ, цвета, подтверждающие особенности и даже его слоган), именно об имени бренда говорят, его спрашивают или прописывают. Поэтому вполне естественно, что мы должны уделить особое внимание данному аспекту процесса создания бренда — выбору его имени.

Какое имя лучше всего выбрать для того, чтобы создать сильный бренд? Существует ли определенный тип названия, который может гарантировать успех бренда? Если мы посмотрим на некоторые так называемые сильные бренды, — Coca-Cola, IBM, Marlboro, Perrier, Dim, Kodak, Schweppes и т. д., — то сможем ответить на эти традиционные вопросы. Что общего у этих названий брендов? В момент создания Coca-Cola ее имя отражало состав напитка; первоначальное значение IBM (International Business Machines — Международные счетные машины) было утрачено со временем; Schweppes — труднопроизносимая фамилия; Marlboro — местность; а Kodak — звукоподражание. Вывод из этого краткого обзора обнадеживает: для создания сильного бренда может быть использовано любое (или почти любое) имя при условии, что в течение определенного времени будут прилагаться постоянные усилия для придания этому имени значения, то есть для того, чтобы дать этому бренду его собственное значение.

Означает ли это, что нет никакой необходимости долгое время размышлять над именем бренда, ограничившись проблемой получения гарантий на то, что бренд будет зарегистрирован? Совсем нет, так как следование некоторым основным правилам отбора и попытка выбрать правильное имя сэкономят вам время, возможно, даже несколько лет в будущем, когда речь пойдет о превращении мелкого бренда в крупный. Вопрос времени имеет решающее значение: бренд должен завоевать свою собственную территорию. Следовательно с самого начала он должен предвидеть все свои возможные изменения. Имя бренда должно быть выбрано с учетом его будущего и судьбы, а не относительно специфической рыночной и товарной ситуации в момент его рождения. Так как компании, как правило, поступают совсем наоборот, то кажется необходимым рассказать о типичных ошибках, которых следует избегать при выборе имени бренда, а также о некоторых проверенных принципах этого процесса.

### Имя бренда или имя товара?

Выбор имени зависит от судьбы, predetermined для конкретного бренда. Соответственно необходимо отличать тип исследований, связанный с созданием законченного имени бренда, которому предстоит расширяться в международном масштабе, охватить большую товарную линию и существовать длительное время, от типа, связанного с созданием названия товара с более ограниченными временными

и пространственными рамками. В обоих случаях акценты, длительность процесса и финансовые инвестиции, несомненно, будут разными.

### Опасность описательных имен

Примерно в 90 % случаев производители хотят, чтобы имя бренда описывало товар, который он будет представлять. Им нравится, когда имя описывает то, что делает товар (аспирин можно было бы назвать *Headache*, или «Головная боль»), и то, чем он является (бренд бисквитного печенья, который мог бы быть назван *Biscuito*; такая услуга, как обслуживание через банкомат, под названием *Bank Direct*). Подобные предпочтения указывающим именам свидетельствуют о том, что компании не понимают, в чем состоит суть брендов и какова их истинная цель. Помните: бренды не описывают товары, они их различают.

Выбор описательного имени также означает невозможность использования всего потенциала глобальной коммуникации. Особенности и качественные характеристики товара будут представлены целевой аудитории благодаря рекламным объявлениям, продавцам, прямому маркетингу, статьям в специализированных периодических изданиях и сравнительным исследованиям, проводимым потребительскими ассоциациями. Поэтому было бы бессмысленно иметь имя бренда, просто повторяющее то сообщение, которое все эти средства распространения информации могут передать гораздо эффективнее и в более полном виде. Задача имени, напротив, состоит в том, чтобы привнести дополнительное значение, передать дух бренда. Ведь известно, что товары не живут вечно: их жизненный цикл ограничен. Значение имени бренда нельзя путать с характеристиками товара, которые он представляет в момент своего основания. Это хорошо понимали создатели *Apple*. За несколько недель рынок должен был узнать, что компания *Apple* занимается производством микрокомпьютеров. Соответственно у компании не было необходимости загонять себя в ловушку таких имен, как *Micro-Computers International* или *Computer Research Systems*. Напротив, выбрав для себя название *Apple*, она могла напрямую выразить долговременную уникальность бренда (а не только особенности временного товара *Apple-1*). Подобная уникальность имеет гораздо большее отношение к другим аспектам отличительных особенностей бренда, чем к его физическим данным (то есть к его культуре, взаимоотношениям, индивидуальности и т. д.).

Бренд это не товар. Следовательно имя бренда не должно описывать то, что делает данный товар, а раскрывать или показывать его отличие.

### Необходимость учитывать явление копирования

У любого сильного бренда есть своя копия или даже подделка. И с этим ничего нельзя сделать. Прежде всего любые патенты на производство однажды становятся общедоступными. Что же может помочь в сохранении конкурентного преимущества компании и обеспечении законного возмещения затрат на исследования, разработку и новаторство? Это имя бренда. Идеальным примером в этом случае может служить фармацевтическая промышленность: сегодня, как только патенты становятся общедоступны, все лаборатории получают возможность приступить к производству указанного состава, не затрачивая финансы на исследовательскую и проектную работу, а немарочные товары (*дженерики*) начинают наводнять рынок. Имя бренда, которое просто описывает товар и его функции, не сможет дифференцировать данный бренд от копий и немарочных товаров, поступающих на рынок. Выбор описательного имени приводит к тому, что с течением времени бренд превращается в немарочный товар. Именно это случилось с первыми антибиотиками: им давались имена, указывающие на то, что они сделаны на основе пенициллина — *Vibramycine*, *Terramycine* и т. д.

Однако в настоящее время фармацевтическая промышленность пришла к пониманию того, что имя само по себе — патент, защищающий бренд от копий. Следовательно, это имя должно отличаться от названия немарочного товара: обладая самобытностью и уникальностью, оно также обретает неповторимость. Например, лаборатория *Glaxo-Roche* открыла средство против язвенной болезни, которое назвала «ранитидин». Тем не менее имя этого бренда *Zantac*. Конкурент лаборатории, компания *Smith, Kline and French*, также нашла средство против язвы, названное «циметидин», но продавала его под именем бренда *Tagamet*. Подобная политика присвоения имен представляет собой хорошую защиту от копий и подделок. У врачей создается впечатление, что *Vibramycine* и *Terramycine* — одно и то же. Однако *Tagamet* уникален, так же как и *Zantac*. Немарочные товары, появление которых неизбежно, со временем смогут воспользоваться патентами на «циметидин» или «ранитидин», но не смогут присвоить имена *Tagamet* или *Zantac*.

Оригинальное имя может оградить права бренда, так как оно усиливает его защиту от всех имитаций, независимо от того, мошеннические они или нет. Например, название духов Kerius посчитали подделкой Kouros: в ходе судебных разбирательств юристы оценивают подделку не с точки зрения номинального или абсолютного сходства, а с точки зрения общей схожести. Так духи Kerius превратились в Xerius, хотя другой косметической компании пришлось отказаться от товаров, которые она только что выпустила на рынок под именем Mieve, из-за существования бренда Nivea. Описательные имена не способны действовать в качестве патентов. Бренд под названием Biscuito был бы защищен очень слабо: только наличие в слове буквы «о» могло бы помешать кому-либо назвать товар Biscuita! Даже Coca-Cola не смогла предотвратить появление имени Pepsi-Cola! Такие бренды, как Quickburger, Love Burger и Burger King, имеют похожие имена, в то время как имя McDonalds неповторимо.

Недостаточной защитой описательных брендов в значительной степени пользуются дистрибьюторы при создании собственных брендов. Планируя привлечь к себе покупателей некоторых ведущих брендов, они выбирают для своих собственных брендов имена, очень похожие на те, которые носят сильные бренды. Потребители могут легко перепутать одно имя с другим. Так, название Ricore компании Nestle было скопировано брендом Incore, название Studio Line компании L'Oreal — компанией Microline и т. д. Так как упаковки этих товаров похожи (Incore находится в такой же желтой банке, как и Ricore, и на ней размещено изображение чашки и сервированного стола, такое же как у Ricore...), потребители тем более могут запутаться, если во время движения по проходам магазина будут полагаться только на визуальные знаки. В действительности последние исследования показывают, что степень такой путаницы часто превышает 40 % (Karferer, 1995).

Тот способ, с помощью которого фармацевтическая промышленность решает проблему копирования, крайне многообещающий с точки зрения долгосрочного выживания всех брендов. Одновременное создание названия товара (то есть определенного состава) и имени бренда позволяет избежать синдрома таких названий, как Walkman, Xerox или Scotch. В наши дни эти имена собственные постепенно становятся именами нарицательными, использующимися только для того, чтобы называть товар. Для того чтобы избежать риска подобного

обобщения, компании должны создавать бренд-прилагательное (карманный музыкальный плеер Walkman), а не бренд-существительное (walkman). Из этого следует, что при создании имени бренда может также возникнуть необходимость придумать новое имя для самого товара (в данном случае это карманный музыкальный плеер).

### **Необходимость учитывать временной фактор**

Многие имена с течением времени прекращают свое существование из-за присущей им излишней ограниченности, тем самым мешая развитию бренда.

1. Название Europ Assitance мешает географическому растяжению своего бренда, к тому же оно очень помогло созданию бренда Mondial Assitance.

2. С этимологической точки зрения слово «calor» (в переводе с латинского языка означающее «тепло») относится к приборам, технология которых основана на нагревании (утюги, фены), и, соответственно, не может распространяться на холодильники. Из-за этого бренд Radiola так никогда и не смог занять свое место в области домашних бытовых приборов: имя его бренда слишком сильно напоминало об одном определенном сегменте этого рынка.

3. С течением времени имя оптового торговца спортивными товарами Sport 2000 кажется все менее современным и футуристическим.

4. Название обезжиренного йогурта Silhouette было слишком ограниченным с точки зрения потребительской выгоды: идея стройности ради стройности больше уже не пользуется популярностью. Именно по этой причине Yoplait приняла решение изменить имя на Yoplait fat-free, после того как в период с 1975 года инвестировала более 20 млн долларов в рекламу первого имени бренда.

### **Осмысление в международном масштабе**

Любому бренду должна быть предоставлена возможность стать международным в том случае, если однажды он этого захочет. Однако если подобное желание возникает, многие бренды, к сожалению, слишком поздно понимают, что ограничены своими именами: название французского горького аперитива Suze в Германии почти буквально означает «сладкое». Бренд Nike не может быть зарегистрирован в определенных арабских странах. Имя бренда Computer Research Services создает проблемы во Франции, так же как название бренда MR2 компании Toyota.

В Соединенных Штатах всемогущее имя CGE невозможно защитить в противостоянии со знаменитым именем бренда GE (General Electric). Прежде чем начинать интернационализацию бренда, необходимо убедиться, что его название легко произносится, не имеет неблагоприятных ассоциаций и может быть зарегистрировано без каких-либо проблем. Эти новые требования объясняют столь значительный интерес к тем 1300 словам, общим для всех семи главных языков Европейского союза. Это также объясняет текущую тенденцию выбирать для брендов абстрактные имена, которые, не обладая никаким первоначальным значением, могут создавать свое собственное.

### Преодоление барьеров в осведомленности о бренде

Капитал бренда оценивается отчасти по осведомленности о бренде. Какое количество людей во всем мире знают данный бренд, пусть даже только по названию? В этом нет ничего необычного: бренд — это знак. Осведомленность о бренде определяет количество людей, знающих, что обозначает этот бренд, и осведомленных, какие обещания дает этот знак, а именно, о том, что относится к категории ноу-хау (какие товары, какие услуги). Бренд совершенно неизвестный представляет собой всего лишь нечто, добавленное к товару, бессмысленное и безмолвное. Цель инвестирования в рекламу — раскрытие значения бренда и его объяснение максимально возможному числу людей, которые в результате должны почувствовать искушение попробовать товар, представляемый брендом. Как правило, различают три вида осведомленности:

- упоминание первым при воспоминании без подсказок, когда конкретный бренд в первую очередь приходит на ум людям, которых опрашивают по поводу брендов данной товарной категории;
- спонтанная осведомленность характеризует влияние бренда, то есть то, в какой степени этот бренд произвольно ассоциируется с данной товарной категорией;
- наведенная осведомленность заключается в том, что целевую аудиторию спрашивают, слышали ли уже ее участники об определенных брендах или, по крайней мере, об их названиях.

Как мы видим, уровень сложности повышается от одного вида осведомленности к другому, от самого дешевого — наведенной осведомленности, к самому дорогому — «упоминанию первым». На основе подобной

иерархии часто делается вывод, что целью каждого бренда должно быть «упоминание первым». Это ошибочное мнение. Каждый вид осведомленности предполагает различные цели и определенные последствия. Рынок определяет целесообразность инвестирования, направленного на достижение высокого уровня «упоминания первым», или ее отсутствие.

Задача наведенной осведомленности состоит в том, чтобы убедить, — ведь потребители уже слышали о бренде. Бренд не совсем неизвестен, так что продавцы могут ссылаться на него при продаже товара колеблющемуся клиенту. Спонтанная осведомленность отсылает к нескольким брендам, которые немедленно приходят на ум: этот вид может принести пользу, если покупатель, который не хочет тратить слишком много времени на выбор между брендами, из соображений удобства будет полагаться на свою память. В промышленном маркетинге степень этой осведомленности определяет список имен, которые проходят быстрое сканирование на первом этапе процесса принятия решения и среди которых в дальнейшем выбирается какое-то одно для более тщательного анализа. «Упоминание первым» приносит пользу бренду каждый раз, когда покупателям необходимо быстро принять решение (например, когда они заказывают напиток в кафе) или если они хотят принять решение, не затрачивая на это много сил (потому что они не слишком вовлечены в решение этой задачи), как это бывает в случае со многими хозяйственными товарами (Kapferer and Laurent, 1995).

При анализе этих различий становится ясно, что погоня за определенным видом осведомленности, в действительности, определяется тем, как покупатель товара принимают решения, и уровнем их вовлеченности. Финансовые инвестиции, необходимые бренду, стремящемуся добиться сильной спонтанной осведомленности, не всегда оправданны. Не стоит ожидать, что доля на рынке бренда бытовой техники удвоится, если произойдет увеличение его спонтанной осведомленности вдвое. Однако при условии, что бренд бытовой техники имеет удовлетворительный уровень наведенной осведомленности, то ему следует вкладывать в нее деньги, чтобы увеличить процентные показатели объемов продаж. Естественно, когда речь идет о товарах длительного пользования, приобретаемых достаточно редко, покупатели не всегда имеют представление, что имеется в наличии на рынке или какие критерии они должны использовать для принятия решений. Они обычно принимают решение непосредственно на месте после

длительного сравнения различных товаров, выставленных на продажу в магазине. До тех пор, пока бренд вызывает слабые воспоминания, покупатели вынуждены оценивать его товары. Так, Hoover имеет в Европе низкий уровень спонтанной осведомленности, но очень высокий в случае наведенной. Прежде чем уничтожить имя такого бренда, как Philips, компания Whirlpool поставила перед собой цель достичь уровня в две трети от наведенной осведомленности Philips.

Что касается товаров, которые требуют более низкой вовлеченности покупателя, то в этом случае уровень спонтанной осведомленности оказывает на выбор более сильное влияние, так как покупатели не воспринимают никакого значительного риска, не хотят тратить какое-либо длительное время на выбор. Тем не менее опыт показывает, что при определенных рыночных условиях достижение спонтанной осведомленности почти невозможно. Происходит повышение степени наведенной, но не спонтанной осведомленности бренда? Почему?

Спонтанная осведомленность не холодный, чисто когнитивный параметр, она имеет эмоциональную сторону. Об этом свидетельствует корреляция, существующая между осведомленностью и предпочтениями или глобальными оценками (табл. 7.2).

**Таблица 7.2.** Как симпатия стимулирует спонтанную осведомленность

Бренды	Изменение спонтанной осведомленности	Изменение глобального имиджа за тот же самый период
Nissan	+6	+0,4
Toyota	+5	+0,5
Citroen	+4	+0,1
Renault	+3	+0,2
Mercedes	+2	=
Audi	+2	+0,2
VW	+1	+0,2
Peugeot	+1	+0,1
Mazda	+1	+0,2
Opel	=	+0,1
BMW	-1	=
Ford	-1	+0,2
Alfa	-2	-0,3
Fiat	-2	-0,2
Volvo	-3	-0,2

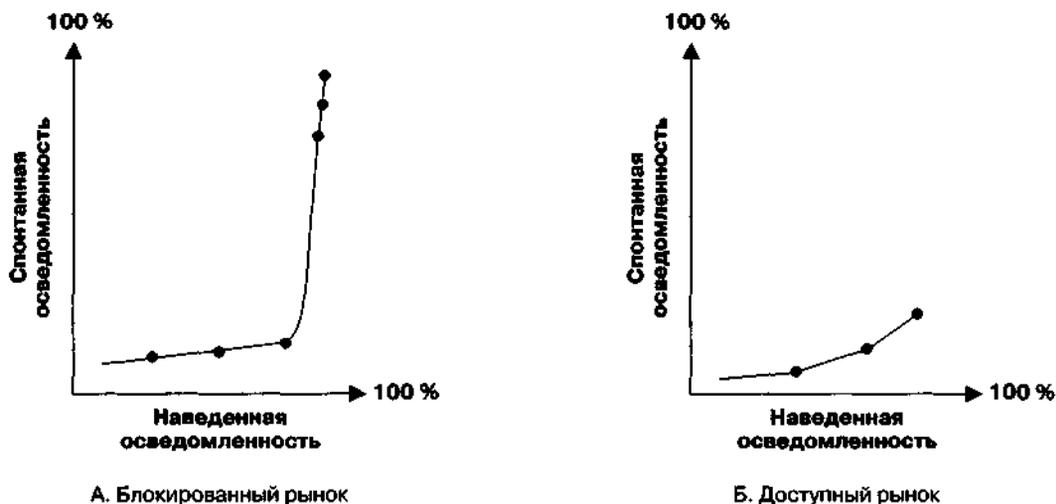
Источник: Europanel, PSA.

Следовательно осведомленность возникает не просто благодаря сильному давлению со стороны рекламы. Она определяется способностью заставить людей почувствовать влечение или интерес. Исходя из этого недружелюбному бренду будет гораздо труднее выделиться из-за известных механизмов избирательного воздействия, внимания и памяти.

Спонтанная осведомленность всегда приобретается за счет другого бренда. Если осведомленность одного бренда повышается, то для другого она обязательно понижается. Об этом свидетельствует один факт, который, как правило, можно наблюдать на всех рынках. Люди, которых опрашивают, обычно указывают в среднем три или четыре бренда. С учетом столь ограниченного количества включение нового бренда в этот клуб для избранных неминуемо означает, что какой-то другой бренд больше не будет упоминаться. Это приводит к следующему: когда три бренда на рынке имеют высокую оценку в плане спонтанной осведомленности, вряд ли у какого-либо другого бренда есть шанс даже на упоминание (Laurent, Karferer and Roussel, 1995). Доступ к таким рынкам называют «блокированным». Взаимосвязь между наведенной и спонтанной осведомленностью представлена графически в виде кривой на рис. 7.3 (А).

На новых рынках, где никакие бренды не обладают сильной спонтанной осведомленностью, подобного феномена избирательной памяти не существует. В данном случае спонтанной осведомленности можно добиться с помощью инвестирования в рекламу и, соответственно, получения доли голосов. В конкурентной среде этого следует добиваться в обязательном порядке, что позволяет не только обойти механизм блокирования, описанный выше, но и воспользоваться выгодой от преимуществ первых последователей, или первопроходцев. (Carpenter and Nakamoto, 1990; Nedungadi and Hutchinson, 1985).

На молодых рынках в начале жизненного цикла категории бренд, который первым выходит на рынок и агрессивно продается, обладает так называемым «преимуществом первопроходца». Большинство брендов, начинающих создавать рынок, в дальнейшем продолжают доминировать на нем в течение нескольких десятилетий, даже при условии, что конкурентное преимущество на этих рынках не определяется технологиями, кривыми обучения или увеличением производительности. С точки зрения психологии это можно объяснить тем, что в тот момент, когда рынок открывается впервые, покупатели не обладают ни набором предпочтений, ни



**Рис. 7.3.** Динамика осведомленности бренда

какими-то устойчивыми критериями принятия решений. Таким образом, первый бренд, получающий известность на новом рынке, становится для него прототипом и основным ориентиром. Иными словами, именно этот бренд первоначально определяет идеальный бренд, то есть совокупность атрибутов, которые будут формировать удовлетворенность покупателей. Именно этот бренд определяет ценности. С этим связаны трудности, возникающие у тех, кто выходит на этот рынок позже. Поскольку эти бренды обычно используют стратегию «и мне тоже» и хотят выглядеть как «первопроходцы», они утрачивают часть своей различимости и становятся менее заметными.

### Как заставить творческую рекламу работать на бренд

В мире высокоразвитых стран реклама представляет собой определенную проблему. Она обходится дорого, результаты ее не всегда можно измерить. Однако их можно оценить в момент запуска бренда, когда быстро становится очевидным, изменились ли спрос и установки людей, так же как и торговли.

Фактор стоимости поднимает вопрос уместности использования рекламы. Однако существуют секторы, в которых без рекламы запуск брендов невозможен, например, сектор потребительских товаров повседневного спроса (FMCG). Но даже в этом случае все зависит конкретно от категории. Вино Jacob's Creek (австралийский бренд), который в настоящее время стал номером один в Великобритании, был запущен

в этой стране в 1984 году, а первая крупная кампания по его рекламе была проведена только в 2000 году. С тех пор бренд прекратил использование рекламы, а сейчас он — спонсор телевизионного сериала «Друзья» (Friends). В основе успеха этого бренда лежал великолепный продукт, обладатель многочисленных наград. А также торговая поддержка, связи с общественностью, множество акций по стимулированию сбыта, проводимых в магазинах, а также поощрение потребителей к тому, чтобы они пробовали вино в местах его продажи, не говоря уже о мероприятиях по продвижению товара, организуемых на производстве.

Самые известные бренды также проводят работу по завоеванию долговременной поддержки со стороны лидеров мнений и превращению в капитал распространение информации «из уст в уста». В мире, где царят Интернет и электронные продажи, единственная новая интернет-компания, которая была прибыльной с самого начала своего существования, что делает ее примером истинного успеха в области электронной коммерции, действует только через он-лайн-направления и связи с общественностью.

Когда использование рекламы определяется необходимостью повысить объемы продаж и расширить бизнес, на память приходит известный старый афоризм: «Половина моих расходов на рекламу тратится впустую, — вот только я не знаю, какая из двух». На самом деле мы считаем, что эту половину можно легко определить. Непроизводительная реклама — это реклама:

- которая недостаточно креативна, поэтому никто ее не станет смотреть;
- для которой не определена целевая аудитория, поэтому ее не увидят те, кому она предназначена;
- которая будет размещена в местах, в которых нет магазинов, то есть там, где отсутствует какая-либо система дистрибуции.

Эти три пункта отражают истинные причины бесполезной траты денег, и первый из них имеет наибольшее значение. Вопрос, который он поднимает, связан не столько с качеством работы рекламного агентства, сколько с самим заказчиком/рекламодателем. Рекламодатель может внести значительный вклад в творческий процесс рекламного агентства, и, таким образом, в качество рекламной кампании, двумя способами: через качество подготовленного им задания и благодаря своей способности пойти на творческий риск.

Когда речь идет о процессе творчества в рекламе, то все начинается и заканчивается с креативного брифа. Креативные директора агентств могли бы гораздо лучше понять, чего от них ждут, если бы могли глубоко прочувствовать бренд и сориентироваться, в каком направлении они должны вести целевую аудиторию. Проблема в том, что традиционные инструменты маркетинга, возможно, уже больше не подходят для составления хороших креативных брифов. Важно отметить, что в уставе бренда компании (Unilever's Brand Key) нет даже упоминания слова «позиционирование». Теперь никто уже не говорит об обещании бренда. Действительно, стало очевидно, что эти понятия, взятые из товарного маркетинга и основанные на товарном различии, не подходят для многих рынков, а также для конкурентной среды полностью сформировавшихся рынков. Неявно и едва уловимо они активизируют поиск заметного отличия или ключевого конкретного преимущества в самом товаре. Это очень хорошо для Sensodyne, нового крема Revitalift компании L'Oreal или Pentium 4, но насколько хорошо это работает в случае Nescafé, Calvin Klein или Benetton, не говоря уже о таком монолите, как Marlboro?

Широкая рекламная кампания Nescafé под лозунгом «Откройся» (Open Up) продвигает дружелюбие и открытость в отношениях с другими людьми. О каком обещании идет речь в данном случае? Духи Obsession, Eternity и Truth компании Calvin Klein вообще ничего не обещают, они просто предлагают. Вспомните также рекламу Benetton (United Colours of Benetton), которая

тоже не обещала ничего конкретного, но благодаря ей был создан привлекательный, захватывающий бренд, ставший иконой для молодежи.

Таким образом, сегодня мы по-прежнему вынуждены задавать себе главный вопрос: «Маркой чего хочет быть наш бренд? Что он предлагает?», а не «Что он обещает?» Точно так же нам следует спрашивать: «По какой причине мы можем доверять предложению этого бренда?», а не «Почему это обещание правдиво?» Поэтому мы рекомендуем, независимо от того, используется ли слово «позиционирование» или нет, ограничивать размер творческого задания двумя страницами. На одной из них должна быть представлена призма отличительных особенностей бренда, которая поможет креативным директорам обрести внутреннее понимание тела и души бренда, его характера и ценностей. Другая должна содержать собственно творческое задание, включающее следующие ключевые пункты.

1. Почему мы коммуницируем в это время?
2. Чего мы ждем от этой рекламной кампании?
3. Цель данной кампании.
4. Потребительские озарения.
5. Предложение бренда.
6. Причины для доверия.
7. Руководящие принципы для исполнения (собственники бренда, коды бренда для исполнения, средства информации и т. д.).

Для того чтобы добиться взлета творческого гения, возникновения великой творческой идеи, предложение бренда должно быть ярким, а не тусклым. Что может сделать творческая личность с предложением бренда — типичным продуктом консультанта по брендам в стиле McKinsey, таким как «Бренд X — самое лучшее (виски, например)». Существует реальная проблема, связанная с работой консультационных компаний, демонстрирующих великолепные результаты в области аналитики, но не способных предлагать какие-либо идеи. По причине снижения спроса на услуги в сфере стратегического консультирования большинство крупных консалтинговых компаний переориентировали свой персонал. Теперь они хотят сопровождать клиента на протяжении всего процесса исполнения. Однако аналитики, которые были наняты на работу за свои навыки в области обработки данных, способны создавать толстые и утомительные отчеты и массу таблиц, но им недостает действенных идей.

Было бы ошибкой думать и полагаться на то, что агентство, словно по мановению волшебной палочки, превратит слабое предложение в великую творческую концепцию. Все происходит совсем по-другому.

Второе условие достижения творческого взлета — понимание того, что следует использовать радикальный подход к определению цели рекламы. Это не должно быть простое описание людей, которые будут совершать покупки. Оно должно раскрывать их мысли. Если рекламе предстоит прорваться сквозь хаос, она не должна представлять обыкновенных людей. Вспомните рекламную сагу Wazzur для пива Budweiser: выбрав достаточно радикальных персонажей для рекламных роликов, бренд продемонстрировал яркие знаки, указывающие на современность, обновление и восстановление вовлеченности потребителей. Для такого ведущего популярного бренда, который известен всем американцам практически с момента их появления на свет, это была сложная задача.

## Построение основ бренда с помощью лидеров мнений

Если мы не будем рассматривать случай, когда кто-то хочет разместить свой бренд в нише, относящейся к категории высокого класса, то значительной доли рынка и высоких объемов продаж можно достичь с помощью позиционирования на массовом потребительском рынке. Однако, как это не парадоксально, чтобы оказывать влияние на большую часть рынка, людей, менее всего связанных с брендом в эмоциональном плане, то есть тех, кто «переключается», бренд должен получить поддержку небольшой группы лидеров мнений. При оценке поведения потребителей хорошо ориентироваться на индивидуальный подход к потребительскому выбору, который использует парадигму человека, принимающего решение в социальном вакууме. Но каждый из нас принадлежит к какой-либо сети, группе, племени. Построение бренда предполагает сближение с этими группами, которые становятся посредниками, способными оказывать влияние на других людей.

### Близость к лидерам мнений

Во всех группах существуют влиятельные лица, которых также называют лидерами мнений. Концепция лидерства мнений не нова, но ее значение было недооценено из-за излишней зависимости от

рекламы. В действительности при строительстве бренда один из первых вопросов, который следует задать себе, это вопрос о том, какая группа (какие группы) будет поддерживать бренд? В данном случае мы говорим не о сегменте рынка, а о группе (группах), которая будет влиять на этот сегмент. Сам по себе бренд не способен убедить людей. Бренду нужны «ретрансляторы», преданные ему. Люди, определяющие современные вкусы, принадлежат к «племенам»: микроэтническим, культурным и географическим группам. Им необходима четкая идентификация и программы продолжительных прямых взаимоотношений. Они должны испытать бренд, его ценности на собственном опыте и в конечном счете вступить с ним во взаимодействие. Бренд должен понимать этих людей, и его представление должно свидетельствовать о том, что он находится на их стороне, разделяет их ценности.

Кто же эти люди, способные влиять на других? Кто эти лидеры мнений? Необходимо различать эти два понятия. Последние исследования (Valette Florance, 2004) говорят о том, что лидеры мнений сочетают в себе три обязательные черты. Их воспринимают как экспертов, они наделены харизмой и обладают желанием отличаться от других людей, а также очень заметны в социальном плане. Не все специалисты могут быть лидерами мнений: они способны оказывать влияние, так же как это делают продавцы и врачи, выписывающие рецепты.

Люди, оказывающие влияние на других, могут быть профессионалами. Sanson не добилась бы успеха без тесных связей, которые она постоянно поддерживала с учительским сообществом. Компания Pedigree (корм для домашних животных) также полагается на профессионалов. L'Oreal пользуется поддержкой парикмахеров, La Roche-Posay (LRP) — на дерматологов.

Эти люди могут быть непрофессионалами, имеющими какое-либо хобби. Компания Tefal, которая позиционирует свою продукцию как посуду для поваренного искусства, развивает связи с кулинарными школами и со всеми профессионалами, занимающимися повышением уровня кулинарных навыков.

Это могут быть люди, наиболее вовлеченные в конкретную категорию: ведь не все потребители одинаковы. Некоторые из них проявляют значительный интерес ко всему, что касается не столько самого товара, сколько потребностей. Они много читают, более активно используют Интернет, принимают участие

в чатах и форумах. Например, более влиятельную роль играют матери, у которых большее количество детей.

Лидеров мнений следует искать в определенных группах сообщества. Мы подчеркиваем слово «группы», потому что теперь нам следует поговорить о «племенах», устанавливающих тенденции. Цель в том, чтобы взаимодействовать не с совокупностью индивидуумов, а с предварительно организованными группами, носящими как официальный, так и неофициальный характер. Эти группы можно встретить в определенных местах. Они организованы, поэтому для них проще устраивать определенные мероприятия. Компания Salmon буквально одержима повышением уровня взаимодействия с группами серферов по всему миру, так как именно они способны определять тенденции в этой области. Водка Absolut добилась успеха, потому что ее стали подавать на всех вечеринках сообщества гомосексуалистов Нью-Йорка. То же самое было сделано для джина Bombay Sapphire в Лос-Анджелесе.

Для того чтобы убедить эти группы, необходимы прямой контакт и виртуальная близость в сети. Никто не может создать крепкие связи на расстоянии. Задача в том, чтобы стать частью их мира, благодаря участию в том или ином виде в мероприятиях, показывающих, что бренд и группа разделяют одни и те же ценности. Со временем бренд должен сам организовывать подобные мероприятия.

### Создание ядра сторонников

За запуском бренда автоматически должно последовать создание ядра сторонников, вовлеченных в бренд. В этом плане удивительное новаторство продемонстрировала очень маленькая косметическая компания Clarins, которая в момент начала своей деятельности в 1954 году оказалась лицом к лицу с такими гигантами, как Estee Lauder и L'Oreal. Однако новаторство оставалось незамеченным до того момента, пока исследования рынка не показали конкурентам, что небольшой бренд становится все больше, и обладает высоким процентом лояльных и даже фанатически преданных клиентов. А Clarins всего лишь сопровождала каждый товар приглашением написать в компанию и ее основателю, господину Куртину. В данном случае индивидуальный подход к клиентам и система взаимоотношений с покупателями возникли задолго до того, как они стали обязательными элементами управления.

Существует множество систем, показывающих, как можно сегментировать потребителей на основе

такого показателя, как близость взаимоотношений с брендом. Типичный набор сегментов распределяется в диапазоне от «кромешного ада» до «рая» и характеризуется сочетанием различных поведенческих и эмоциональных аспектов.

1. Те потребители, которым бренд не нравится, они его даже ненавидят. Он вообще не часть их мира.
2. Те, кто не стали потребителями, потому что считают, что бренд недостаточно активен в качестве разыскиваемого элемента.
3. Те, кто просто не стали потребителями, без какой-либо конкретной причины (просто у бренда нет ничего, что бросалось бы им в глаза и заставляло бы его попробовать).
4. Те, кто хотел бы купить, но не может это сделать (нет в наличии, недоступность, проблема цены).
5. Те, кто покупает время от времени, переключаясь с бренда на бренд.
6. Те, кто покупает более часто.
7. Те покупатели, которые вовлечены в бренд, которых он привлекает.

После запуска бренда необходимо сделать все возможное, чтобы создать и идентифицировать потребителей в сегменте 6 и 7, то есть тех, кто относится к категории активных покупателей и вовлеченных потребителей.

Осуществление идентификации — надежный способ формирования бесценной базы данных, которая позволит компании обеспечивать обращение с этими покупателями на высшем уровне: специальные небольшие подарки, характерные коды на веб-сайте, особые приглашения, предложения, PR-мероприятия и т. д.

Существует другой способ создания ядра сторонников. Он может быть выражен с помощью одной фразы, сформулированной 50 лет назад Полом Рикардом (Paul Ricard): «Каждый день находите нового друга» (Faites-vous un ami par jour). Естественно, это легко говорить, если ты человек, — а Рикард таким и был, — создавший группу алкогольных компаний, которая стала третьей по величине в мире. Однако эта фраза заслуживает более внимательного изучения. Рикард не сказал: «Каждый день находите нового покупателя», он использовал слово «друг». Ступенями этой лестницы, ведущей вверх, служат обслуживание, бесплатные подарки, отзывчивость, индивидуализированные взаимоотношения, предупредительность и одинаковое воодушевление при получении как большой, так и маленькой прибыли.

## Формирование молвы

Статус не возникает сам по себе: его определяют лидеры мнений, специалисты и пресса. Virgin, хотя и один из очень немногочисленных брендов, известных во всем мире, почти ничего не тратит на рекламу. Однако практически все слышали или в будущем услышат о Virgin. Как ни странно, но основатель галактики Virgin Ричард Брэнсон (Richard Branson) не экстраверт. Тем не менее в начале своего пути в бизнесе он знал, что с помощью гласности и публичности можно избежать значительных затрат на рекламу, то есть использования тех денег, которых у него в любом случае тогда не было.

Брэнсон стал человеком, олицетворяющим собой связи с общественностью: он знает, как организовывать мероприятия, которые будут широко освещаться в средствах массовой информации и вызовут много шума.

Однако распространение информации «из уст в уста» не следует рассматривать в качестве альтернативы рекламе. Реклама, вне всяких сомнений, еще жива. Бренд опирается на общие эмоции и обновленные товары.

Реклама по-прежнему остается замечательным инструментом для формирования этих общих, совместных представлений и для создания непосредственного знания о нововведении.

Как можно создать «шум» {buzz — слухи; молва; жужжание; шум; суэта; общее движение; неясные слухи; сплетни; телефон; приманка), — это современное и модное слово используется для описания информации, передаваемой «из уст в уста», — или позитивные слухи (Kapferer, 2004)?

Прежде всего следует уделять много времени прессе и средствам массовой информации. Безусловно, хорошая идея — наем на работу специального агента, однако журналисты будут больше польщены, если с ними будут общаться сами руководители. Именно с этого начинается работа по приобретению друзей. Здесь крайне важно знать, как помочь журналисту (который, как нам всем известно, очень ограничен во времени). Нам также следует помнить, что внимания заслуживают все без исключения, начиная с известного телевизионного репортера и заканчивая внештатным сотрудником небольшого отраслевого журнала. Среди десятков внештатных журналистов, с которыми вы встречаетесь, обязательно скрывается тот, кто в будущем станет могущественным редактором.

Второй принцип, который должен превратиться в правило, в том, чтобы ничего не делать без учета реакции прессы. Как гласит пословица, на каждый доллар, который вы тратите на связи с общественностью, приходится еще один, который уходит на продвижение этого факта. Молву необходимо активизировать и подпитывать энергией: она не всегда возникает самостоятельно.

Третий принцип заключается в том, чтобы всегда и во всем искать что-то отличное и способное вызвать взрыв (Dru, 2002). Говорят, что в мире связей с общественностью нет ничего, что не делалось бы раньше. Это означает, что ваша задача — вызывать удивление, именно оно заставляет людей говорить. Следовательно поиск подходящих ситуаций всегда должен учитывать три основных аспекта, таких как:

- \* области интереса целевой аудитории;
- » отличительные особенности бренда;
- взрыв.

## Необходимость принимать во внимание дистрибьюторов

В области потребительских товаров, не требующих значительной вовлеченности, ответственность за успех или неудачу бренда теперь возлагается не на покупателя, а на дистрибьюторов. Принимая решение о том, предоставлять ли новому бренду место в своих магазинах или нет, они становятся теми людьми, которые могут привести этот бренд к провалу, а также теми, кто может вызывать преждевременный упадок нового бренда, если считают, что его товарооборот слишком медленный. По этим причинам многие проекты, в основу которых были заложены прекрасные концепции и хорошие товары, не выжили. Сейчас новым брендам приходится бороться с собственными брендами дистрибьюторов, которые выдвигаются теми на первый план, так как приносят более высокие доходы, и это объясняет, почему дистрибьюторы теперь менее охотно принимают новые бренды. Проблема в том, что когда взвешенный процент дистрибуции повышается слишком медленно, инвестиции в рекламу оказывают на ситуацию очень небольшое воздействие или вообще на нее не влияют. Если процесс инвестирования этих денег растянут во времени или замедлен, то оборот новой продукции на рынке происходит недостаточно быстро, и, соответственно, она исчезает

с полок магазинов спустя всего несколько месяцев. В связи с тем, что дистрибьюторы обладают такой властью, необходимо принимать во внимание их реакцию при прогнозировании шансов бренда на успех. Хороший пример необходимости такого подхода — Sironimo.

Этот новый бренд сухого концентрата для приготовления напитков с фруктовыми вкусами был инновацией, предлагающей реальную добавленную ценность. Популярный напиток предназначался для группы, в которую входят дети в возрасте 6–11 лет, в самой разной упаковке: бутылки имели забавный вид, просты в использовании, их можно было коллекционировать, а также они специально разработаны и сделаны в форме для детей, что отличало их от больших цилиндрических банок Teisseire (лидера местного рынка) или тех упаковок, которые предлагались для собственных брендов дистрибьюторов. Все шесть вкусов, представленных в этой линии, были разлиты в контейнеры, имеющие форму кегля, на каждом из которых был нарисован различный вид животных. При проведении пробных продаж потребители выразили единогласное одобрение этому новому товару как во Франции, так и за ее пределами, например, в Великобритании. Проведение очень остроумной, привлекательной и хорошо нацеленной рекламной кампании вскоре сделало Sironimo ведущим брендом в плане спонтанной осведомленности среди детей в возрасте 6–11 лет. Однако, к сожалению, Sironimo продавало не достаточное количество дистрибьюторов. Бренд был основан на концепции (собираение коллекции из шести значков), которая требовала, чтобы товар был выставлен на лицевой стороне полок магазинов: этого можно было добиться только за счет сокращения присутствия в этих рядах товаров лидера рынка Teisseire или собственных марок дистрибьютора, которые были для него главным источником дохода. Без подобного размещения продукции добиться реализации концепции запуска товарной линии Sironimo было невозможно. Кроме того, оборот некоторых из шести предлагаемых вкусов происходил быстрее, чем других, и поэтому была более высокая вероятность их отсутствия на складе в случае, если торговый представитель обращал на это внимание недостаточно быстро. Все эти моменты создали серьезные препятствия для запуска Sironimo. В конечном счете владелец бренда принял решение продать его лидеру рынка напитков такого типа.

## ГЛАВА 8. Проблема роста на зрелых рынках

В условиях зрелых рынков бренд-менеджмент представляет собой определенную проблему. Как строить бизнес, когда потребители получают полное удовлетворение своих потребностей, имеют возможность широкого выбора, становятся чувствительными к ценам и находят союзников среди множества розничных торговцев, которые хотят обладать более крупной долей добавленной стоимости, создаваемой брендами?

Воспользовавшись в качестве основы многочисленными случаями из практики и моделями, мы хотим остановиться на основных стратегиях, которые могут быть использованы для достижения роста на рынках, не дающих такой возможности.

Первая краткосрочная стратегия основана на работе с уже существующими клиентами. Управление взаимоотношениями с покупателями (CRM), управление базами данных и маркетинг взаимоотношений, не могли возникнуть в арсенале современного бренд-менеджмента без серьезной на то причины. Необходимо еще больше приблизиться к потребителю, своему собственному потребителю, который может столкнуться с возможностью слишком обширного выбора. Завоевание новых покупателей представляется слишком дорогостоящим (Reichheld, 1996).

Вторая стратегия связана с более активным ведением исследовательской работы. Каким потребностям, или неудовлетворенностям, или неиспользованным ресурсам следует уделить больше внимания? К примеру, инновации в области упаковки и дизайна, хотя и не производят глубокого впечатления, могут стать источником роста доли рынка, в особенности если они дифференцированы в соответствии с каналом распределения.

Однако в долгосрочном плане есть два главных варианта действий: исследовать внешние рынки и вводить новшества. Теперь мы поговорим обо всех этих стратегиях.

### Рост через существующих покупателей

Первый источник роста следует искать среди существующих покупателей бренда. Подобные возможности необходимо исследовать, оценивать и использовать. К сожалению, этого слишком часто

не замечают руководители, которые хотят добиться быстрого роста своего бизнеса за счет расширения какого-либо яркого бренда.

### **Формирование объема на душу населения**

Во временном плане бренд-менеджмент представляет собой постоянную погоню за ростом. Один из способов его достижения — переход от модели использования в небольших объемах к модели использования в потенциально большом объеме. Например, Baileys Irish Cream, известный во всем мире бренд ликера, созданный в 1974 году, испытывал значительные сложности из-за серьезного ограничения возможностей своего роста. Потребление этого напитка носило ярко выраженный сезонный характер, и его продажи были наиболее высоки в период Рождества и Нового года, когда Baileys Irish Cream покупали в качестве подарка. Ликер употребляли, главным образом, пожилые дамы, которые пили его отдельно от всего как своего рода лакомство. Из-за сладкого вкуса ликера его пили в чистом виде небольшими порциями. Для увеличения объема потребления ситуацию необходимо было изменить. Будущее бренда также зависело от его способности конкурировать за пределами своей категории (узко определенной, как ирландский сливочный ликер). В результате была запущена крупная рекламная кампания, которая строилась вокруг концепции Baileys со льдом. Оригинальная идея состояла в том, чтобы передать сообщение, как чувственный вкус Bailey's позволяет вам наладить отношения со своими друзьями и членами семьи. Основным намерением было вдохновить группы людей пить Bailey's со льдом (что, на самом деле, усиливало желание выпить еще один бокал). Это новое позиционирование было подкреплено творческой кампанией в средствах информации, где была сделана попытка связать бренд с основными чувственными моментами. Так Bailey's стал спонсором сериала «Секс в большом городе» (Sex and the City).

Однако наибольшее значение имели результаты рекламной кампании, которые должны были проявиться в местах продажи. Для употребления Bailey's со льдом требовались бокалы нормального размера, а не специальные бокалы для ликера, которые использовались ранее. Маркетологи должны были убедить розничных торговцев, что их кампанию следует воспринимать серьезно. Поэтому они разработали новый бокал для Bailey's,

используемый в сетях баров, 6000 потребительских комплектов для льда, 4000 комплектов рекламы и 16 000 оптических приспособлений, чтобы отмерять соответствующее количество Bailey's при его употреблении со льдом. В результате продажи через торговую сеть выросли с низкого показателя в 46 000 коробок в декабре/январе 1989 года до 107 000 в декабре/январе 1996 года. Bailey's со льдом стал более известным, молодым и модным напитком.

В Соединенных Штатах бренд Jack Daniel's, в значительной степени страдающий от своего стереотипного образа напитка для «мачо», попытался повысить свой объем на душу населения. Для этого бренду было необходимо сформировать ассоциацию с вечеринками (представляющими собой ситуацию потребления, оказывающую стимулирующее действие на объем). Специально для этой цели бренд разработал микромаркетинговый план «Повод для Jack Daniels» (Jack Daniel's occasion). Примером стали люди, собравшиеся вокруг багажника своей машины и устраивающие импровизированный пикник после того, как несколько часов назад они приехали все вместе на спортивное мероприятие. Бренд разработал специальные атрибуты и рекламные материалы, предназначенные для стимулирования использования своей продукции в подобном контексте, которые были размещены в спортивных журналах.

Лучшим примером практических успехов в области повышения потребления на душу населения можно считать компанию Coca-Cola. Она ставит перед собой цель приблизить показатель для потребителей, живущих по всему миру, к уровню потребления американцев, которые выпивают 118 литров напитка на человека в год. Первое стратегическое средство воздействия компании — отказ от использования метода назначения цены с учетом издержек и определенного процента прибыли, вместо которого используется ориентация на цену наиболее популярного напитка в каждой стране: например, в Китае это может быть цена на чай. В связи с тем, что подобная политика ценообразования неблагоприятно влияет на доходность местных разливающих заводов, основная цель компании — быстрое увеличение объемов продаж. Для самой Coca-Cola Company доходность гарантирована, потому что она получает разницу между стоимостью производства сиропа из орехов кола и ценой товара при его перепродаже компаниями, разливающими напиток по бутылкам (которая в пять раз выше).

Второе основное средство воздействия — получение местной монополии. Слово «местный» в данном контексте означает максимально возможную близость к побуждению что-то выпить у человека, испытывающего жажду. В идеальном варианте товар должен находиться на расстоянии вытянутой руки от покупателя, то есть быть размещен в автоматах и небольших холодильниках повсюду: в гостиницах, университетах, больницах, а также в барах и кафетериях, где его можно выпить непосредственно на месте покупки.

Третьим средством служит адаптация ценовой политики к ситуациям потребления, поэтому одинаковый литр Соке продается по различной цене в зависимости от того, когда и где его покупают.

И, наконец, последнее, но не менее важное: компания разрабатывает специальные маркетинговые планы, посвященные определенным ситуациям, таким, как ланч и обед, завтрак и ужин. Во многих странах потребители пьют водопроводную воду, воду в бутылках или минеральную. Они делают это по привычке, а также из соображений сохранения здоровья: потребление слишком большого количества напитков, содержащих сахар, приводит к ожирению и другим проблемам со здоровьем, с которыми в настоящее время сталкиваются многие американцы. В планы Coca-Cola входит изменение местных традиций, которое следует начинать с детей и молодых людей, чьи привычки еще не сформировались. Отсюда глобальный союз Coca-Cola с компанией McDonalds, основным агентом в области социальных изменений, чью сеть активно посещает молодежь. Эти же причины определяют еще один союз Coca-Cola с Bacardi — ведущим алкогольным напитком в мире. Важное значение имеет то, что реклама Bacardi Carta Blanca представляет коктейль Cuba Libre, который готовится из рома и колы.

### **Повышение объемов за счет преодоления барьеров для потребления**

Брендинг слишком одержим идеей образа бренда и уделяет недостаточное внимание использованию. Несмотря на то, что компания Coca-Cola считается образцом хорошего бренд-менеджмента, мы должны быть честными до конца и признать, что ее руководителям потребовалось почти сто лет на то, чтобы приступить к ликвидации, возможно, самой важной причины недостаточного потребления ее продукции: Coca-Cola воспринимается как вредный для здоровья напиток, содержащий слишком много сахара.

Несомненно, компания Coca-Cola осознавала повышение значения физической формы и здоровья

в качестве мотивации для покупки в стране, где происходило старение «беби-бумеров»\*. В 1963 году она запустила марку Tab, сделав это сразу же после Diet Royal Crown Cola и непосредственно перед появлением Diet Pepsi. Однако напиток Diet Coke был выпущен на рынок только в 1983 году. В короткий срок он стал лидером в своей категории и, по определению самой компании, «вторым безалкогольным напитком в мире». В дальнейшем появились Соке без кофеина, Diet Coke Cherry Соке без кофеина, Vanilla Соке, Соке and Lemon. Каждый из этих продуктов был ответом на какую-либо из проблем потребителя. Некоторые из покупателей хотели пить Соке в максимально возможном количестве, но им мешала это делать сама Соке. Многие больше не могли употреблять сахар, в то время как другим был противопоказан кофеин.

Таким образом, существовали огромные возможности для повышения потребления на человека среди собственных покупателей Соке. Об этих возможностях, возможно, слышали, но никогда не уделяли им должного внимания. Определение препятствий для потребления и их удаление пошло на пользу не только потребителям, но и доходности: аспартам (пищевая добавка-подсластитель в Diet Соке) обходится дешевле, чем сахар.

В случае с Соке причины ограниченного потребления были известны, но компания не обращала на них внимания. Она путала бренд с товаром. Заявив «Соке — это то, что надо» (Соке is it), она сделала так, что имя Соке стало символизировать собой один и только один товар, и точка.

При решении задачи по повышению объема за счет достижения более высокого потребления на человека не всегда понятно, что препятствует этому. В данном случае необходимо проведение исследования. Это можно сделать с помощью сегментирования клиентской базы в соответствии со стратегической таблицей, представленной на рис. 8.1.

Данный рисунок делит покупателей на сегменты согласно двум параметрам, каждый из которых связан с поведением. Первый представляет собой долю требований домохозяйства (сколько раз приобретается определенный бренд из расчета на 100 возможностей совершения покупки?), а второй — уровень потребления домохозяйства (мелкий, средний или крупный покупатель?).

\* «Baby boomer» — человек, родившийся в период демографического взрыва, особенно с 1946 по 1964 год (англ.) — Примеч. пер.

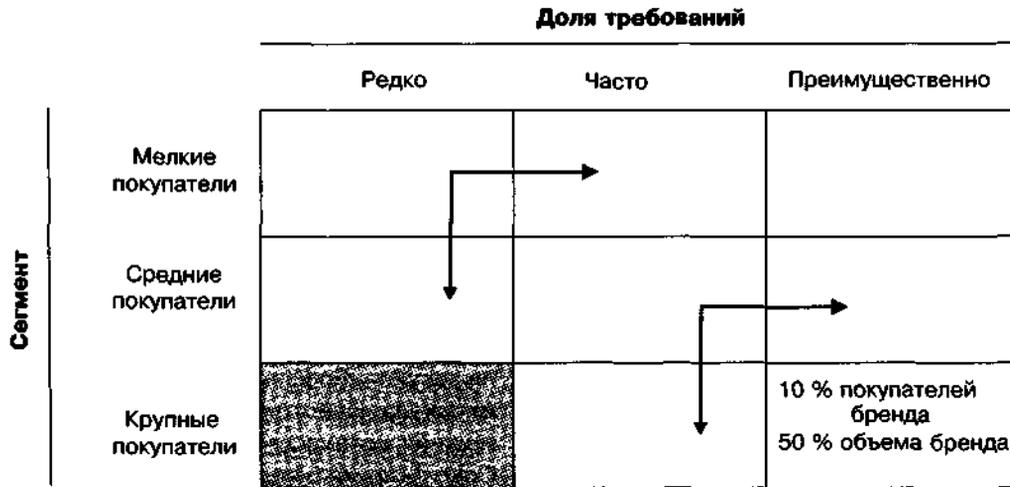


Рис. 8. 1. Повышение объема на человека

Таким образом, мы получаем восемь клеток (но не девять, потому что существование одной из них теоретически возможно, но на практике она пуста), и каждое домохозяйство может быть помещено в одну из них. Данную таблицу можно использовать для любого типа покупки или покупателя, включая компании, работающие на рынках B2B. Каждая клетка представляет процент от общего числа домохозяйств и процент от общего объема продаж для категории и для бренда. Эти цифры важны сами по себе. Основной сегмент — правая нижняя часть рисунка, которая представляет домохозяйства с высоким уровнем потребления, которые связывают самую большую часть своих требований с брендом. Например, в Европе домохозяйства, попадающие в эту клетку, потребляют 70 % от общего объема Соке Light, но только 48 % Соке. Эти цифры показывают, как появление одного инновационного товара может убрать барьеры, мешающие людям потреблять больше.

Задача бренд-менеджера постепенно направлять как можно больше людей в сторону этой клетки в правой нижней части рисунка. Это можно сделать, начав движение из других клеток и перемещаясь в вертикальном или горизонтальном направлении. Но прежде всего необходимо понять, какие особые обстоятельства и мотивации потребителей присущи каждой клетке. Для воздействия на конкретный тип поведения необходимо провести поведенческую сегментацию, а затем добиться всестороннего понимания тех, кто попадает в каждый из полученных поведенческих сегментов. Кто эти люди? Почему они не потребляют в большем объеме? Определяется

ли эта проблема вкусом, пресыщенностью, ценой, форматом, упаковкой, незначительным разнообразием продуктовой линии или дистрибуцией? Очень редко это бывает проблема имиджа, потому что те, кто рассматривается в данном исследовании, — уже клиенты. Из данных специалистов мы знаем, что в условиях современных рынков даже для лояльных покупателей доля требований бренда никогда не равна 100 %. В некоторых случаях она не превышает 40 %. Однако у менеджеров отсутствует информация, почему в 60 % случаев эти потребители выбирают другие бренды.

Результатом исследования становится новый комплекс маркетинга, часто включающий в себя совершенствование товара, более высокие практические выгоды, расширение ассортимента (форматы, вкус и т. д.), разработанные специально для каждого поведенческого сегмента.

### **Рост через новых пользователей и ситуации потребления**

Нравится нам это или нет, но любой товар потребляется в рамках определенной ситуации. Это один из четырех аспектов позиционирования. Покупатели ищут решения для проблем, связанных с крайне специфическими ситуациями. Например, от автомобиля ждут совершенно разного, в зависимости от того, предполагается ли его использовать главным образом, для езды по городу, для поездок по городу плюс других коротких путешествий или для долгих поездок. Таким образом, рост бренда часто становится вопросом поиска путей решения для новых ситуаций использования, и понимания того, что эти

ситуации вполне могут распространяться на одних и тех же покупателей, так как один человек может потреблять один и тот же товар в нескольких различных ситуациях. На данный момент для многих компаний единственный реальный критерий для сегментации — ситуация использования, а не характеристики самих пользователей. Товар всегда потребляется в определенной ситуации, и именно она определяет конкурентный набор бренда. Ситуация становится истинным полем сражения для бренда. Каждая из ситуаций связана не только со своеобразным подмножеством конкурентов, но также с ожиданиями, потребностями, объемами и коэффициентами роста и доходности.

Вполне понятно, что бренды должны стремиться к тому, чтобы расти за счет вхождения в ситуации потребления с высоким коэффициентом роста, в которых их атрибуты обеспечивают им высокий уровень соответствия. Подобное перемещение часто требует запуска нового товара или растяжения линии.

Именно по этой причине компания Mars выпустила мини-батончик Mars, новый товар, разработанный для покупателей старше 35 лет, снижающих потребление шоколадных батончиков. Появление нового товара также привело к изменению позиционирования Mars: с точки зрения своего физического размера он превратился в «сладость». Теперь ситуация, которой он соответствует, предполагает «потворство своим желаниям», а не замену основной пищи или восстановление энергии.

В Соединенных Штатах Captain Morgan — бренд рома с мужественной индивидуальностью: ром для

«веселья и приключений». С целью достижения роста компания сегментировала рынок в соответствии с ситуациями использования (рис. 8.2). Стремясь утвердиться в так называемом сегменте «любителей вечеринок», большой группы друзей, не отказывающих себе в удовольствии поучаствовать в шумных вечеринках, потанцевать и выпить, компания запустила Captain Morgan Spice. Затем она обратилась к так называемому сегменту «живого общения», более мелкой группе друзей, собирающихся вместе, чтобы выпить коктейль, но первая попытка оказалась неудачной. Captain Morgan Coconut Rum в значительной степени пострадал из-за своего зонтичного имени и весьма характерных ценностей. В последнем случае главное — обращение к более женственному, элегантному и романтичному набору ценностей, а не к своего рода ритуалу для мачо. Поэтому вторым пробным товаром, который запустила компания, был Parrot Bay, который в меньшей степени поддерживался брендом Captain Morgan.

### Рост через продажи по более высокой цене

Классическая стратегия экономического роста — убеждение покупателей приобрести товар по более высокой цене. У покупателей может быть желание получить от бренда усовершенствованную услугу или товар. Подарочные упаковки и специальные серии извлекают выгоду из мотивации коллекционеров. Более крупным форматам также присуща повышенная привлекательность.

Расширение ряда также может служить средством повышения доходности. Так, если производство

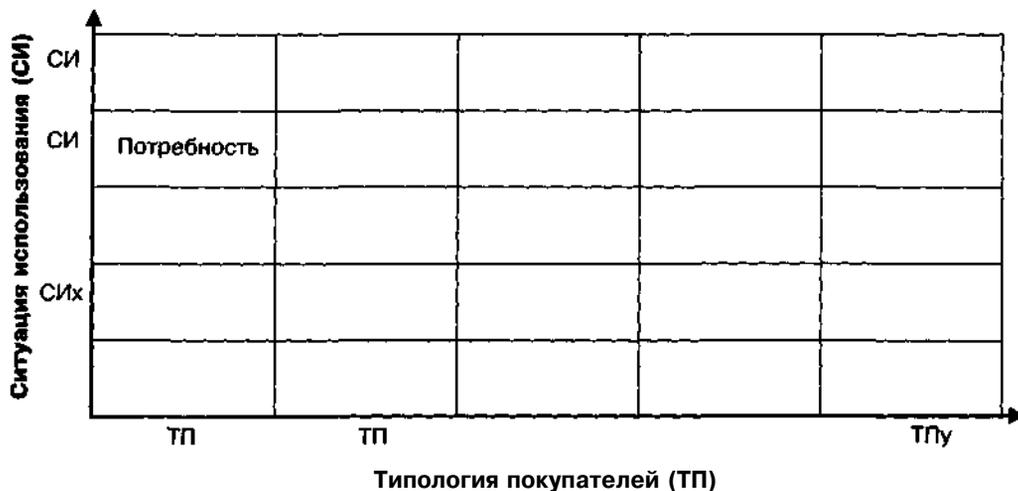


Рис. 8.2. Сегментирование по ситуации

одного литра трехзвездочного коньяка (выдержка которого составляет 3 года) стоит 3 евро, марки VSOP (выдержка от 4 до 5 лет) — 4,5 евро, марки XO (30-35 лет) — 15 евро и Extra Vieux — 21 евро, то продажа покупателям по более высокой цене очень прибыльна, так как в соответствии с типом коньяка потребительские цены будут составлять 15 евро, 30 евро, 60 евро и 150 евро соответственно.

## Расширение товарной линии: необходимость и ограничения

Сегодня большинство запусков новой продукции представляет собой расширение ассортимента или товарной линии. Полки магазинов переполнены товарами, относящимися к растяжениям товарных линий. Как показывают приведенные нами примеры, растяжения ассортимента — необходимые шаги в развитии бренда с течением времени. Так же как в случае с представителями различных биологических видов, выживающих только при условии адаптации к окружающей среде, происходящей через развитие, и стремление к расширению своего экологического пространства, бренд, который исторически определяется единственным товаром (Coca-Cola, McCain), распадается на подвиды. Расширение линии или ассортимента (мы поговорим о различии этих двух понятий далее), как правило, приобретает следующие формы.

1. Размножение форматов и размеров (типично для автомобильной промышленности, но также наблюдается в категории безалкогольных напитков).
2. Размножение разнообразия вкусов и ароматов.
3. Размножение типов компонентов (например, Coca-Cola с сахаром и без сахара, с кофеином и без кофеина, типы двигателей в автомобиле Ford Escort).
4. Размножение числа немарочных товаров для медицины.
5. Размножение физических форм, например, Ariel в виде порошка, в жидкой форме или в виде микроформулы.
6. Размножение дополнений к товару под тем же самым именем, соответствующих нуждам потребителей, в рамках того, что называют расширением товарной линии. Так, бренд Basic Homme компании Vichy представляет собой линию туалетных принадлежностей, включающую в себя пену для бритья, смягчающий и освежающий бальзам, дезодорант и гель для душа.

7. Размножение версий, имеющих специфическое применение. Например, компания Johnson преобразовала свой успешный аэрозоль для полировки Pliz, который в течение длительного времени был брендом одного товара, в группу под названием Pliz Classic, которая предлагает товары, специально разработанные для определенного типа поверхности. Сделав это, компания также воспользовалась возможностью сократить свой портфель брендов. Так Favog, бывший слабым брендом, стал маркой Pliz с пчелиным воском, предназначенной, главным образом, для поверхностей из дерева. В случае с брендами шампуня размножение происходит бесконечно, и на свет появляются его разновидности, предназначенные для различных типов волос и кожи.

Расширение товарной линии или ассортимента следует отличать от расширения бренда, которое представляет собой реальную диверсификацию по отношению к различным товарным категориям и разным клиентам. Об этом крайне деликатном варианте выбора, который носит стратегический характер, мы поговорим в отдельной главе. Почему бренд Yamaha представляет мотоциклы и пианино? Расширение товарной линии и ассортимента составляют 85 % запусков новой продукции в категории товаров широкого потребления. Это наиболее распространенная форма инновации на этих рынках.

Расширение ассортимента естественным образом следует логике маркетинга и еще более мелкой сегментации, что позволяет лучше адаптировать предложение к специфическим нуждам потребителей, которые никогда не перестают развиваться. Как мы помним, в начале своего существования каждый бренд — уникальный товар в обоих смыслах этого слова: он отличается от других, и существует только одна его форма. Так было, к примеру, в случае со знаменитым брендом Ford: каждый мог обладать автомобилем, имеющим цвет по его собственному выбору, поскольку он выпускался черного цвета. То же самое было с бутылкой Coca-Cola и Orangina. С течением времени бренд становится менее ограниченным и, признавая существование отличных ожиданий, решает отреагировать на них. Как гласит американская реклама компании Burger King, конкурента McDonald's в Соединенных Штатах: «Сделайте это по-своему» (Have it your way), то есть так, как вам нравится: с соусом или без него, с луком или без лука, и т. д. Давайте еще раз обратимся к примеру компании Coca-Cola. Сохраняя свои отличительные особенности (темный цвет, вкус колы и другие физи-

ческие и символические атрибуты данного бренда), компания смогла повысить силу привлекательности своего бренда, позволив людям, до тех пор сопротивлявшимся ее влиянию, попробовать свой товар, с тем чтобы они получили удовольствие от Соке. Расширение числа версий (с сахаром и без сахара, с кофеином и без него) повысило количество потенциальных потребителей. Таким образом, мы видим, что растяжение ассортимента может укрепить бренд, расширив его рынок и увеличив покупательскую базу. Разнообразие форматов способно оказывать такой же эффект. В мире безалкогольных напитков запуск нового формата можно считать равнозначным запуску нового напитка. Несомненно, каждый новый формат позволяет бренду войти в новый режим использования.

Поступая таким образом, бренд доказывает, что он полон энергии и способности к изменению. Он осознает существование различных ожиданий у потребителей и реагирует на них. Он следит за развитием потребителей и изменяется вместе с ними. Так компания Club Med смогла расширить свое предложение и выйти за рамки простого домика в стиле Робинзона Крузо, что позволило ей удержать и привлечь семьи, затем сорокалетних людей, стремящихся к большему комфорту, и, наконец, людей более пожилого возраста. Растяжение ассортимента служит знаком, указывающим на внимательный и заботливый характер бренда. Таким образом, расширение ассортимента бренда делает его более интересным, дружелюбным и поддерживает его яркую видимость с помощью последовательных мини-запусков. Если рассуждать с этой точки зрения, то было бы гораздо лучше, если бы компания Coca-Cola вместо попытки навязать американцам New Coke и заставить их отказаться от первоначального вкуса, запустила этот новый напиток как расширение, параллельное классической Соке!

Расширение ассортимента — способ перерождения многих слабеющих брендов, так как оно гарантированно повышает их соответствие ожиданиям современных покупателей. Так бренд Campari был спасен благодаря выводу на рынок «товара-попучика» Campari Soda. Бренд Martini мог бы оказаться выброшенным на обочину, если бы не запуск Martini Bianco, который был более созвучен новым стилям потребления алкоголя. Компания Smirnoff сделала шаг в сторону покупателей, не привыкших к крепкому вкусу водки, запустив Smirnoff Mule и Smirnoff Ice в небольших индивидуальных бутылочках.

Возможно, подобные побуждения и были бы достойны восхваления, однако существующее в наше время быстрое увеличение степени расширения ассортимента, наблюдаемое на всех рынках потребительских товаров, — следствие яростной конкуренции и новой психологии организаций.

На этих рынках существует сильная взаимосвязь между долей рынка и количеством товаров, размещенных на полках магазинов, то есть долей пространства. В этом нет ничего удивительного: вовлеченность покупателя в эти товары находится на среднем, если не на низком, уровне, а количество импульсивных покупателей (когда выбор бренда осуществляется прямо в магазине) постоянно растет. Соответственно бренд-менеджеры всегда заинтересованы, чтобы занять максимально возможное пространство на полках магазина, потому что это позволяет привлечь еще больше внимания со стороны покупателя, особенно если полка не может быть расширена, а конкуренты с нее вытеснены. На многих рынках спрос больше не растет, а бренды дистрибьюторов также имеют свою долю на полке, поэтому бренд-менеджер пытается позиционировать свой товар в качестве «лидера категории», представляя уникальное предложение и, таким образом, доминируя на полке, зарезервированной для национальных брендов.

У дистрибьюторов присутствует противоречивое отношение к растяжениям ассортимента. С одной стороны, они выступают против того, что сейчас считается гиперсегментацией, то есть быстрого увеличения растяжений ассортимента. Но в связи с тем, что каждый бренд склонен предлагать одни и те же растяжения, это создает определенный «затор» из-за той одержимости, которую демонстрирует каждый бренд в попытке получить доступ к максимальной дистрибуции. Эта битва за постоянно уменьшающееся пространство на полках усиливает власть дистрибьюторов и позволяет им запрашивать все большие суммы денег, получаемых в качестве гонорара за внесение в список (Chinardet, 1994).

Проблема заключается в том, что из-за новизны и премиальной наценки расширений их товарооборот часто ниже, чем у оригинального товара. Когда дистрибьютор понимает это (если такое вообще происходит), он отказывается от расширения и ждет предложения от других брендов вместе с любым видом гонорара за внесение в список, который может ему сопутствовать.

Расширения ассортимента, критикуемые дистрибьюторами, но в то же время пользующиеся у них популярностью, высоко ценятся менеджерами по товару и бренд-менеджерами. Прежде всего на их разработку уходит меньше времени, чем это необходимо для запуска нового бренда. Расширения ассортимента обходятся дешевле (по оценкам специалистов расходы на них в пять раз меньше, чем при запуске нового бренда), а прогнозы продаж более надежны. По крайней мере, в краткосрочной перспективе растяжения представляются почти автоматическим способом получения доли рынка и, соответственно, достижения видимых результатов, которые могут быть отнесены на счет действий менеджера в довольно короткий промежуток времени. Это имеет значение для продвижения по служебной лестнице внутри компании или для работы с другим брендом в другой стране. Немногие менеджеры захотят рисковать, запуская новый бренд, поэтому предпочитают расширять ассортимент.

Быстрое увеличение числа товарных расширений приводит к скрытым негативным результатам, которые невозможно сразу же измерить или оценить. Прежде всего из-за небольших объемов партий и возросшей сложности производства, материально-технического обеспечения и управления выпуском продукции расширение стоит дороже, что приводит к повышению оптовой и розничной цены. Согласно данным, представленным Квелчем и Кенни (Quelch and Kenny, 1994), показатель издержек производства для дифференцированных товаров в ассортименте, в сравнении с соответствующим индексом в размере 100 для издержек на производство монотовара, составляет, к примеру, для автомобильной промышленности — 145, для производства трикотажных изделий — 135 и для пищевой промышленности — 132. Более того, в компаниях, не учитывающих прямые расходы (например, на сырье, рекламу), многие издержки рассматриваются как общие для всего ассортимента и распределяются в его рамках по различным товарам в соответствии с объемами продаж. Таким образом, на долю товаров, которые продаются лучше всего, приходится более значительная часть издержек, чем на расширение ассортимента, что создает достаточно обманчивое впечатление о доходности последних.

Бесконтрольное расширение ослабляет логику ассортимента. Первыми, кто осознал эту проблему, были продавцы. Торговому персоналу Ariel или Dash, который обычно рекламировали свой бренд, сопо-

ставляя его со Skip, пришлось за нескольких месяцев пережить настоящую культурную революцию. Продавцам пришлось продвигать Ariel одновременно в таких форматах, как порошок, жидкость и микроформула, при этом даже не объясняя, чем один из них лучше другого, или какие преимущества имеет один формат в сравнении с другими. Чем больше появляется расширений, тем менее различимым становится специальное позиционирование каждого расширения. Все это осложняется тем, что расширения добавляются без отказа от существующих версий. У организаций всегда находятся уважительные причины, чтобы не аннулировать ту или иную версию. Везде и повсюду мысль о потере лишнего покупателя мешает пониманию ситуации. Подобное мышление игнорирует тот факт, что аннулирование товаров следует проводить также и для того, чтобы ненавязчиво подтолкнуть покупателей к новым, улучшенным версиям товара.

При расширении ассортимента также происходит потеря его логики на полках магазинов. Естественно, дистрибьютор неохотно берет весь ассортимент. Он присматривается к ценам товаров и берет только часть ассортимента, что наносит вред его постоянству на полках.

Наконец, увеличение числа расширений может подорвать приверженность бренду. Гиперсегментация шампуня в соответствии с новыми потребностями ухода за волосами приводит к тому, что в процессе выбора покупатель начинает учитывать большее количество потребностей. Бренд — всего лишь деталь в очень длинном списке критериев выбора. Подобный результат был на практике подтвержден Рубинсоном (Rubinson, 1992).

Отреагировав на увеличение числа расширений, компания Procter & Gamble в течение 18 месяцев ликвидировала от 15 до 25 % товарных расширений, у которых товарооборот был недостаточно высоким. В секторе средств для уборки рост числа новых товаров для комплексного использования («все в одном») происходит на основе того же принципа упрощения. Есть еще больше оснований использовать этот принцип в случае экономии, обусловленной увеличением масштаба производства, так как товар разрабатывается для мирового рынка. Крайняя форма стратегии контрсегментации используется различными магазинами, торгующими по сниженным ценам. В этом случае у потребителя нет практически никакого выбора, а товары, как правило, доступны только в единственном варианте при отсутствии ка-

кого-либо разнообразия. Соответственно в таком магазине вы найдете только один вид подгузников, который не будет связан с весом и полом ребенка, в противоположность подгузникам Phases (для девочек и мальчиков), предлагаемых Pampers. С другой стороны, благодаря этому такие подгузники будут на 40 % дешевле, чем, скажем, продукция Pampers.

Квелч и Кеннеди (Quelch and Kennedy, 1994) предлагают четыре конкретных действия, которые помогут лучше управлять расширением ассортимента.

1. Усовершенствуйте систему расчетов стоимости, чтобы получить возможность обнаруживать дополнительные издержки, возникающие из-за нового ассортимента по всей цепочке добавления стоимости.

2. Распределяйте ресурсы в большей степени на товары, приносящие высокую прибыль, а не на расширения, которые привлекают только случайных покупателей.

3. Убедитесь в том, что каждый продавец может в нескольких словах объяснить роль каждого товара в рамках предлагаемого ассортимента.

4. Внедряйте новую философию, согласно которой аннулирование товаров не только допускается, но и поощряется. Некоторые компании проводят запуск расширения только после того, как отказываются от другого товара с низким товарооборотом.

## Рост с помощью инноваций

Когда компанию Moulinex спросили, почему у нее такие плохие результаты работы, ее руководители ответили, что компания предложила только 10 % инноваций, при том что в отрасли этот показатель в среднем составляет 26 %.

Внедрение инноваций — источников роста и конкурентоспособности — не проходит легко. Здесь не бывает чудес. Компании, которые вводят больше всего новшеств, такие как Procter & Gamble, L'Oreal и Gillette, выделяют в среднем 3,2 % денег, получаемых от продаж, на исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D). Не должно ли это послужить уроком для продовольственных компаний, которые конкурируют с брендами дистрибьютора и лидерами цен? Гиганты пищевой индустрии тратят на исследования и разработку гораздо меньше. Unilever выделяет на R&D 1,8 % от объема продаж, Nestle — 1,2 %, Kraft General Food — 0,8 % и Cadbury-Schweppes — 0,4 % (Ramsay, 1992).

В результате этого в Великобритании товары под частным розничным брендом составляют 62 % от 4600 запусков новых товаров на рынке продуктов питания и напитков. В секторе замороженных продуктов запуски товаров под розничным брендом составляют 79 % из 2188 случаев! Бренды розничных продавцов действуют в качестве настоящих брендов.

Инновация не обязательно означает технологический прорыв. Исключительным примером в этом случае можно считать Gillette: исследовательская работа по созданию Sensor заняла 10 лет и привела к оформлению 22 патентов, для Sensor Excel эти цифры составляют 5 лет и 29 патентов, для Sensor Plus Pour Elle — 5 лет и 25 патентов. Многие нововведения могут быть связаны с услугой, предоставляемой брендом, например, с его упаковкой.

Главным объяснением лидерства бренда Oasis среди своих конкурентов на рынке фруктовых напитков может служить его рекламная стратегия. Здесь нет никакой тайны. Oasis была первой компанией, отказавшейся от стеклянных бутылок. Ее конкурент, который, напротив, недавно вложил деньги в новый завод по разливу напитков в бутылки, был застигнут врасплох, и ему потребовалось несколько месяцев, чтобы осуществить пересмотр своей стратегии. Это произошло слишком поздно: каналы распределения уже сделали свой выбор и больше не хотели иметь дело с тяжелыми стеклянными бутылками, которые еще и разбивались. Первоначальное преимущество Evian, которое оно получило перед Contrex и Vittel, определяется, главным образом, теми микроуслугами, которые компания с самого начала смогла предоставить покупателю. Одна из таких услуг, не очень эффективная и не связанная с рекламой, позволила получить дополнительную долю рынка в размере 0,5 %, что, учитывая имеющиеся объемы, составляет огромную цифру. Evian стал первым брендом, отказавшимся от металлической навинчивающейся пробки, которую потребитель чаще всего просто срывал. В тот год его объемы продаж подскочили на 12 %, хотя на рынке рост составил всего 7 %. Бренд также был первым, внедрившим ручку, которая позволяла свободно переносить упаковку из шести бутылок, компактную бутылку и т. д.

В случае товаров с низкой вовлеченностью потребитель активно приветствует выгоды, связанные с сервисом, а дистрибьюторы ускоряют развитие событий, если конкуренты не реагируют на появление

новых товаров достаточно быстро, дистрибьюторы отдают предпочтение новинкам.

Для того чтобы сделать молоко менее заурядным товаром и сдержать рост активности лидеров цен, молочный бренд *Candia* приумножил свои инновации, дав каждой из них специфическое имя, подчеркивающее дифференциацию и допуская активную рекламную поддержку: *Viva* (молоко с витаминами), *Grand Milk* (обогащенное молоко), *Grand Life Growing* (для детей), *Future Mother* (для беременных женщин). Эти «дочерние бренды» *Candia* бросили вызов наступлению товаров, продаваемых с большими скидками, и дали возможность дистрибьюторам работать с товарами, приносящими высокую прибыль и имеющими хороший товароборот. Такие инновации нельзя было отнести к числу серьезных технологических нововведений. Это были всего лишь дополнения в виде витаминов, минералов и т. д., которые стали реакцией на ожидания требовательных покупателей. Предложив подобные нововведения, *Candia* заставила всю категорию сделать шаг вперед. Действительно, сегодня молоко *Viva* редко покупают из-за содержания в нем витаминов, а чаще из-за его бренда и того, что он собой символизирует (активный образ жизни, наполненный динамикой и молодостью). Данный продукт, который первоначально был передовым или относящимся к классу «премиум», сейчас становится базисным сортом молока, его эталоном. Таким образом, получается, что *Candia* помогла повышению сравниваемого уровня молока. Класс «премиум» превратился в стандарт.

### **Инновация: долговременный фактор успеха**

Для бренда инновация — это кислород, поддерживающий его дыхание, а также ключ к его росту и будущему благополучию. Пришло время полностью признать этот факт. Однако, как это ни странно, большинство книг по маркетингу практически не упоминает инновации, как будто первоочередной вопрос коммуникации — только бренд.

Не стоит забывать, что бренд берет начало в инновациях. Бренд — имя новшества, которое добилось успеха и завоевало рынок. В конце концов, в момент рождения любого бренда, в отсутствии признания и имиджа, единственное, что способно убедить розничных продавцов и лидеров мнений, — инновационный характер концепции или товара. Эти концепция или товар не только не существовали раньше, но, кроме того, удовлетворяют реальное,

устойчивое ожидание, которое до сих пор осталось незамеченным: это становится очевидным при первом взгляде на товар или концепцию. Именно этот факт лежит в основе возникновения *Nestle*, *Kodak*, *L'Oreal*, *Nike*, *Sony*, *Amazon*, *Dell*, *Calvin Klein*, *Ralf Lauren*, *Armani* и, по сути, всех брендов. Было бы ошибкой предполагать, что инновации необходимы только в начале жизни бренда.

Хотя первоначально бренд продается только с помощью нового товара или услуги, материальный предмет воплощает нематериальную концепцию, нет никаких причин, чтобы он ограничивал себя этим товаром. Каждый товар имеет свои пределы и со временем становится устаревшим или несущественным с точки зрения удовлетворения потребностей. Следовательно бренд должен повышать собственную ценность за счет обновления своего ассортимента. Это также становится способом повышения товарооборота.

На рынках товаров массового спроса растущие бренды — те, которые вкладывают деньги в новые или новейшие товары с самой высокой эластичностью по отношению к расходам на рекламу. И это служит знаком того, что они затрагивают какую-либо скрытую (хотя сильную и повсеместно ощущаемую) потребность. В действительности в современных группах компаний инвестиции в рекламу рассматриваются как функция эластичности продаж.

Каковы достоинства инновации? Что делает ее важным фактором успеха, наделяя способностью превращать международные компании и их мировые бренды в сильных конкурентов?

### **Формирование желания на насыщенных рынках**

За несколькими исключениями (телефон, Интернет, потребность в чистой воде, безопасности, развлечениях и т. д.), на большинстве рынков объемы продаж остаются стабильными или даже имеют тенденцию к снижению. Невозможно убедить людей, которые едят два йогурта в день, повысить его потребление до четырех или шести. Люди всегда будут мыть волосы только определенное количество раз в день. Существует ограничение для количества автомобилей, которое может позволить каждая страна. Следовательно, если воспользоваться фразой, сказанной Чангом и Мауборном (*Chang and Mauborne*, 2000), можно утверждать, что будущее определяется инновациями ценностей (*value innovations*). Это нововведения, повышающие стоимость рынка и, таким

образом, увеличивающие коллективное богатство: их дополнительная ценность служит на пользу потребителей или промышленных покупателей. В этом случае вопрос цены, по-видимому, должен иметь второстепенное значение.

Традиционно рост рынка достигается с помощью снижения цен и связанного с ним расширения каналов распределения, которые двигаются в сторону массового потребительского рынка или даже, как в случае с Dell, к прямому маркетингу. Сниженные цены, введенные японскими, корейскими, а теперь и китайскими компаниями, позволили практически каждому иметь дома телевизор или кофеварку. Крупные розничные торговцы демократизировали этот прогресс, делая товары, приносящие низкую прибыль, совместимыми с экономической формулой высокой пропускной способности. Но к чему это нас приведет?

Средняя цена кофеварки составляет 30 евро. Будет ли этот товар более желаемым, если цена снизится до 28 евро? А как насчет 25 или 20 евро? Во многих категориях цена больше не двигатель роста: им становится желание купить, и оно формируется через инновацию ценности.

Кризис в японской экономике был бы гораздо более разрушительным, если бы не удивительная скорость, с которой японские компании предлагают нововведения, а также не гражданская ответственность японских потребителей, приобретающих из чувства долга и обновляющих свои товары, обеспечивая таким образом коллективную поддержку своей экономике.

### **Источник конкурентного преимущества**

Какие инновации помогли восстановить рынок кофеварок в Европе и Соединенных Штатах? Nespresso — оригинальная концепция, предлагающая доступ к кофе самого лучшего качества в домашних условиях по цене примерно в 400 евро, которая возникла благодаря партнерству Nestle и Krups. А какая инновация смогла сделать то же самое для рынка пылесосов? Dyson, пылесос без мешка для сбора пыли стоимостью 300 евро, позволил компании получить 30 % рынка Великобритании, считавшимся ранее недостижимым, так как контролировался основными игроками (Hoover, Electrolux, Philips).

Какая компания — производитель автомобилей номер два в Европе после Volkswagen? Это не Ford, не GM, не Renault-Nissan и даже не Fiat. Это PSA — группа, которая совместно контролирует такие бренды, как Peugeot и Citroen. Как это воз-

можно? В период с 1987 по 1997 год ежегодные продажи компании повысились с 1 952 474 до 2 077 965 автомобилей, что составляло рост в размере 6,4 % за 10 лет. Данные продаж изменились еще больше за период между 1998 и 2002 годами, повысившись с 2 247 121 до 3 262 146 автомобилей, — рост в размере 38 % за четыре года. Новый генеральный директор компании Дж. М. Фольц (J. M. Folz) назвал отсутствие инноваций основным фактором, определившим застой группы (Folz, 2003). Между 2000 и 2004 годами PSA запустила 25 новых моделей и форм кузова для двух своих брендов, приведенных в движение заново сформулированными ценностями и обновленным пониманием современного рынка и покупателей.

Только инновация может ослабить давление на затраты. Она формирует желание и создает временную монополию. Тем не менее в современных условиях конкуренция предполагает обладание кратковременными, но постоянно повторяющимися преимуществами, и иногда позволяет открывать новые сегменты, в которых инновационная компания превращается в стандарт рынка. Этот факт имеет значение для розничных продавцов, торгующих товарами массового потребления.

### **Чего хотят розничные продавцы товарами массового потребления**

Розничные продавцы, занимающиеся товарами массового потребления, постоянно подыскивают инновации, создающие ценность, а не только перемещают долю на рынке от одного бренда к другому. Они ждут создания новых категорий или сегментов, которые могут придать динамизм продажам и сделкам.

### **Условие долговременного выживания**

Бренд может выжить в течение долгого времени только при условии, что он способен продемонстрировать свое соответствие в скрытых или выраженных изменяющихся потребностях рынка, находящегося в состоянии постоянного развития. Это соответствие можно постоянно демонстрировать с помощью новых товаров и связанной с ними рекламы. Даже те бренды, чей успех и бизнес-модели построены на единственном долговременном товаре, вынуждены изменяться, чтобы выжить и расти. Даже Nivea со своей традиционной маленькой коробочкой синего цвета должна была вступить на путь инноваций на рынке, где мечты подпитывает надежда, которую дарит каждая новая разработка. Даже Lacoste, несмотря на свою ассоциацию с легендарной

рубашкой «12X12 Rene Lacoste», которая с 1993 года стала символом элегантности и исключительности в мире спортивной одежды, теперь устраивает два шоу в год, где представляет новые коллекции в трех своих сегментах — спорт, спортивная одежда и «пятничная» одежда. То же самое можно сказать о Vis, чей мировой успех до недавнего времени определялся бизнес-моделью, основанной на двух принципах (один-единственный бренд и фабрики, производящие только один товар). Нет сомнения в том, что каждому знакомы шариковые ручки, одноразовые бритвенные станки и зажигалки Vis, не так ли? Тем не менее мир изменился, и старую модель пришлось модифицировать. У товаров компании появились конкуренты в виде еще более дешевых шариковых ручек из Китая, а также продукции японской группы Mitsubishi, предлагающей шариковые ручки по цене выше 1 евро, но отличающиеся привлекательностью, новизной и практичностью: эти ручки создают ценность. В настоящее время компания Vis оказалась перед необходимостью также проявить творческий подход в своей работе и даже внести изменения в свою бизнес-модель, чтобы заключать субдоговора с внешними фирмами на производство части своих новых товаров, что до сих пор было немыслимо.

### Эффективный цикл инновации

Какие выводы в области управления можно сделать из вышесказанного? Как показано на рис. 8.3, брендом можно управлять двумя способами.

Итак, бренд-менеджмент представляет собой баланс между сохранением, обновлением, расширением и ростом прототипа, с одной стороны, с другой, — созданием новых товаров и услуг для учета новых обстоятельств использования и новых покупателей, для открытия новых сегментов. Первая часть связана с поддержанием, обеспечением и консолидацией основы бренда, в то время как вторая открывает плацдарм для движения в будущее, заключая в себе то, что завтра станет новым прототипом бренда.

### Влияние инноваций на продажи

Инновация не просто работает сама на себя: она приносит выгоду бренду в плане его образа и продаж. Это известно как эффект переполнения (spillover effect), то есть то влияние, которое реклама для одного товара оказывает на другой товар этого бренда. Этот эффект, хорошо известный компаниям, был подтвержден с помощью маркетинговых исследований (Balachander and Ghose, 2003). Изучая продажи Dannon в Соединенных Штатах, авторы заметили, что реклама нового товара Dannon оказывала влияние и на продажи ведущего марочного товара — прототипа, то есть существующего товара, который наиболее часто идентифицировался с Dannon (они ошибочно называли его «родительским брендом», строго говоря, этот термин следует относить только к самому бренду Dannon, а не к его товарам). Что еще более важно, данный эффект в три раза сильнее влияния, которое реклама прототипа оказывает на его собственные продажи (повышение вероятности

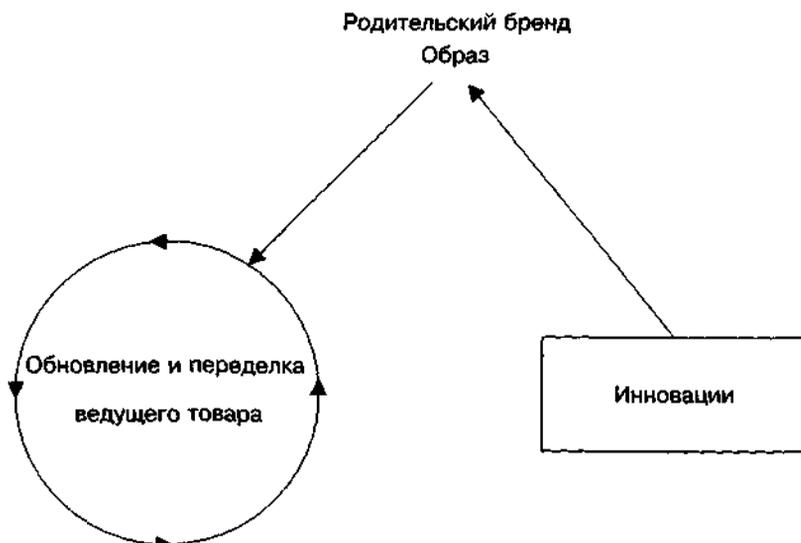


Рис. 8.3. Два способа управления брендом

выбора ведущего марочного товара после выпуска рекламы для нового товара на 14,4 % в сравнении с повышением всего лишь на 5,7 % после появления его собственной рекламы).

Существует несколько возможных объяснений этого феномена. Первое — предложенное самими авторами, — выводится на основе рассуждений. В связи с тем, что в воспоминаниях потребителей прототип/ведущий товар прочно ассоциируется с брендом, стимуляция имени бренда через рекламу нового товара вызывает эффект обратной связи, активизирующий путь, ведущий к основополагающему товару, прототипу. Мы считаем, что можно привести другое объяснение. Каждый новый товар привлекает новых покупателей, отличающихся от тех, кто уже потребляет признанный товар. Когда это происходит, они переоценивают свое общее восприятие бренда и, соответственно, испытывают большое искушение исследовать другие его товары, которые игнорировали или недооценивали ранее, в частности, ведущий товар, продающийся лучше всего. Инновация меняет структуру бренда и наполняет его новыми материальными и нематериальными атрибутами. Это типично для автомобильной промышленности, в которой Peugeot 206 был назван в 2002 году самым продаваемым автомобилем в Европе. Этот факт привлек к бренду потребителей, которые до этого времени никогда не думали о покупке Peugeot, а теперь даже рассматривают возможность приобретения моделей более высокого класса, таких как Peugeot 307, Peugeot 407 и Peugeot 607. Инновация — это сила, которая убирает барьеры на пути образа бренда, а эффект обратной связи постоянно меняет этот имидж.

## Разрушение рынка с помощью инноваций ценности

Хорошо известно, что рынки растут благодаря снижению цен на единицу товара: именно так компьютер стал необходимостью для домохозяйств, продажи мобильных телефонов стремительно возросли и т. д. В настоящее время задача полностью сформировавшихся рынков заключается не в том, чтобы увеличить свой объем, а в том, чтобы повысить ценность рынка. У большинства товаров есть ограничения в плане их использования: никто не хочет мыть волосы четыре раза в день. Главный вопрос в том, как заставить потребителя захотеть платить больше. Эта добавленная стоимость в дальнейшем

может быть поделена между дистрибьютором и производителем.

Цель всех брендов — поиск инноваций ценностей, беспрецедентного набора атрибутов, сдвигающих функцию предпочтения потребителей (Chan and Mauborgne, 2000). Инновация ценностей состоит в том, чтобы пожертвовать некоторыми атрибутами (за счет их умалчивания) с целью поднятия ценных атрибутов на беспрецедентный уровень. Лучшим примером может служить сеть отелей Accor Formule 1, созданная в 1985 году. Она стала самой быстрорастущей гостиничной сетью в Европе. Как Accor, ведущая европейская группа в сфере гостиничного бизнеса, смогла этого добиться?

Первым пунктом стала идентификация «месторождения», источника роста, о котором раньше никто не думал или который до этого нельзя было обслуживать с прибылью. Многие люди никогда не пользуются гостиницами, потому что не могут себе этого позволить. Это относится к студентам, молодым парам, семьям, рабочим — громадному потенциальному рынку. Когда они путешествуют, обычно останавливаются у друзей или членов семьи. Это соответствует их ценовым ожиданиям (им это ничего не стоит), но создает ряд неудобств (отсутствие уединения, обязанность есть и проводить время со своими хозяевами, недостаток свободы и т. д.). Анализ кривой ценности этого конкурента гостиниц (пребывание у друзей или членов семьи) показывает, какой набор атрибутов может изменить предпочтения потребителей. Решение заключается в том, чтобы быть доступным в ценовом плане, но предоставлять гарантии пребывания в чистом, безопасном, тихом и удобном отеле.

Как это сделать с выгодой? Как создать бренд на основе эффективной экономической формулы? Только пожертвовав каким-либо атрибутом. Разрушительный характер инновации Formule 1 заключался в том, что компания скрыла некоторые из особенностей, которые все предыдущие игроки на гостиничном рынке считали важными, такие как наличие в номере ванной комнаты. В гостиницах Formule 1 не было ванн и туалетов в отдельных номерах, а предлагались ванне комнаты коллективного пользования в конце каждого коридора, которые автоматически мылись и дезинфицировались после каждого использования.

Formule 1 смогла выявить скрытую потребность, а также выбрала успешную стратегию развития. Данная стратегия состояла в быстром достижении

критического размера (250 подразделений), позволявшего охватить всю страну (первоначально это была Франция). Одобрение клиентов было трансформировано в лояльное поведение (что было возможно только при условии, что они смогут найти гостиницу сети Formule 1 в любом месте, куда бы не поехали). Кроме того, у бренда была возможность получить доступ к телевизионной рекламе, поэтому он смог достичь статуса лидирующего бренда в рамках всей гостиничной категории.

Однако этот бренд не смог добиться одинакового успеха во всех странах. Например, в Великобритании высокие цены на землю и сложности в плане поиска хорошего местоположения для отеля помешали быстрому развитию сети и, соответственно, получению доступа к критическому размеру, имеющему важное значение в модели построения бренда и бизнеса.

Прорыв, осуществленный Virgin Atlantic, был связан не с ценами или логотипом бренда, а с его способностью создавать особенный опыт, получаемый в ходе полета, с помощью ряда нововведений, которые теперь широко копируются. Кроме того, компания Virgin предлагала пассажирам, летящим в бизнес-классе, полное обслуживание до и после полета, чем добавила новые выгоды к опыту Virgin. Пассажирам предлагали забрать их из офиса и доставить в аэропорт на автомобиле Volvo, управляемом шофером компании. Компания также предоставляла им возможность воспользоваться после приземления душевой комнатой, чтобы они могли подготовиться к рабочему дню. Это не только привлекло новых клиентов, но и способствовало повышению коэффициента частоты полетов среди всех клиентов компании.

Еще один пример, иллюстрирующий концепцию ценностной инновации, — история такого товара, как шариковые ручки. Что послужило залогом успеха компании Bic, которая в 1950 году начала выпуск шариковых ручек в промышленном масштабе? Получение качества по низкой цене. Прототипом стала модель Cristal, лучше всего продаваемый товар на все времена. Она несла в себе ценности бренда: надежность, прекрасное соотношение качество/цена и долговечность. Естественно, ее конкурентами стали дешевые ручки низкого качества, продаваемые в сетях магазинов, торгующих со скидкой, или как бренды дистрибьюторов. Однако реальную угрозу для Bic представляли Pilot и Sanford, предложившие множество ценностных инноваций (гелевые чернила, чернильные пишущие элементы, шариковые

ручки, заправляемые чернилами, большее количество цветов, лучшее схватывание, новые более приятные на ощупь материалы) по цене, превышающей цену Bic в пять раз. Когда они познакомили всех с этими товарами, доставляющими дополнительные практические ценности, заполнив разрыв между шариковыми и классическими чернильными ручками, и обеспечили себе постоянные острые ощущения за счет частого представления новых коллекций, то, что в разных областях делают Swatch, Gap и Zara, потребители были покорены. Для того чтобы выжить, Bic пришлось частично изменить свою бизнес-модель, введя разнообразие, соответствующее тому, что сейчас возникает как очень фрагментированные потребности, и ей это удалось благодаря политике заключения договоров на производство с внешними компаниями, что до того времени было категорически запрещено делать в Bic Group. В настоящее время инновации составляют 25 % ежегодных продаж компании.

### **Увеличение эмпирических выгод**

Любой, кто посетил Nike Town, не сможет забыть этот опыт. То же самое можно сказать и о House of Ralph Lauren, IKEA и Virgin Megastores. Эти места воплощают все ценности бренда в трехмерном виде, но, кроме этого, они оставляют незабываемое впечатление на уровне чувств. В развитых странах люди уже удовлетворили свои потребности и теперь ищут яркие впечатления. Это создает новые источники для роста — увеличение эмпирических выгод.

Концепция маркетинга опыта возникла в последние несколько лет не случайно (Schmitt, 1999; Hirschmann and Holbrook, 1982; Firat and Dholakia, 1998). Потребители в развитых странах и на сформировавшихся рынках пытаются привнести в свое существование что-то волнующее, захватывающее. Именно поэтому они, к примеру, любят посещать тематические рестораны и парки развлечений. С помощью потреблений такого рода они стимулируют свой ум и чувства. С помощью товара они живут иной жизнью.

Swatch положил в основу своего успеха предоставление каждому своему клиенту выгод повторяющегося опыта через свои коллекции, дизайн и постоянное ощущение радости. Gamier, один из глобальных брендов L'Oréal Group на рынке товаров массового потребления, определил себя как полностью бренд опыта: это видно во всем — от фактуры и цвета упаковок до интернет-сайта и значения улич-

ного маркетинга в строительстве бренда (включая создание автобусов, собственности Gamier, которые ездят по всей Германии, а также в Шанхае). Это также означает, что для поддержания острых ощущений все должно изменяться быстрее: товарные линии, реклама, продвижения, содержание интернет-сайтов и т. д.

В этом плане все большее значение приобретает обслуживание, даже для товарных брендов. Здесь возможно использование такой формы, как превращение бренда в медиаактивный, то есть речь идет о стиле, благоприятствующем общению между членами виртуального сообщества через потребительские журналы, форумы и чаты, ответы на часто задаваемые вопросы, а также другие средства коммуникации. Для достижения цели можно просто воспользоваться различными уровнями обслуживания, примером чему могут служить информационно-справочные службы, созданные Pampers и Nestle Infant Food, чтобы покупатели могли позвонить туда и получить ответы на специальные вопросы о детях.

## Управление фрагментированными рынками

Изготовление товаров в соответствии с потребностями клиентов — также реакция на ослабление желаний среди тех, кто уже пресытился. В пирамиде Маслоу индивидуализация находится на верхней ступени. Необходимо искать все, что дает возможность связать бренд и его товары со своеобразием каждого клиента, естественно, в рамках экономически благоприятной формулы. Компания Harley-Davidson

получает четверть своих доходов от продажи аксессуаров. Она повышает качество опыта как для мотоциклистов, так и для тех, кто не ездит на них, и удовлетворяет потребности в индивидуализации.

Ориентирование на потребителя имеет свои границы с точки зрения стоимости и доходности. Их можно обойти с помощью сегментации. Очень интересно проанализировать ассортимент бренда Ralph Lauren, который очень серьезно относится к вопросу фрагментации рынка (табл. 8.1). Действительно, в рамках империи Ralph Lauren существуют не менее 10 ассортиментов, от очень дорогой марки Purple Collection (минимальная стоимость пиджака 2000 долларов США) до более дешевых Polo Jeans и RLX. Каждая марка предлагает полный ассортимент товаров и растяжений линии.

Подобная политика имеет ряд преимуществ. Она формирует внутреннюю согласованность, которой без специального руководства дистрибьюторы, возможно, не смогли бы добиться.

- Это позволяет дистрибьютору распределять определенные марки в определенные магазины и места.
- \* Она отвечает склонности потребителей чувствовать себя по-разному утром, днем и вечером, продолжая при этом носить одежду Ralph Lauren.
- \* Она усиливает ощущение исключительности, эксклюзивности, — мастерство, которое должно быть у каждого бренда, на самом деле, оно все больше утрачивается.

Автомобильная промышленность также открыла для себя достоинства фрагментации ассортимента. Потребители вовсе не обязательно захотят получить

Таблица 8.1. Обращение к фрагментации рынка

### Ситуационные бренды Ralph Lauren, «отражающие темы основных образов жизни»

#### Ralph Lauren Collection (Purple Label и т. д.)

#### Ralph Lauren

Polo Ralph Lauren	Polo Sport Ralph Lauren	RLX Polo Sport	Polo Golf Ralph Lauren	Polo Jeans Ralph Lauren
Ralph Lauren	Ralph Lauren Collection	Ralph Lauren Sport		

Ralph, Ralph Lauren

Lauren, Ralph Lauren

Chaps, Ralph Lauren

Ralph Lauren, Children's Wear

Ralph Lauren, Home

полностью индивидуализированный автомобиль. Большое количество доступных альтернативных вариантов может очень осложнить выбор. Однако они ожидают, что у них будет возможность выбрать между заранее подготовленными вариантами одной и той же модели. Именно поэтому современные производители автомобилей повышают уровень вовлеченности потребителей в свои автомобили, заранее планируя растяжения линий, ориентированных на определенные хорошо заметные цели или популярные стили жизни. Продажи новой модели в действительности осуществляются с помощью добавления сегментированных предложений.

Так, компания Mercedes решила обратиться к фрагментации потребностей. В 1995 году она продала 700 000 автомобилей, а сейчас объемы продаж достигли 1 250 000 машин в год. В то же время выросло число моделей, которое в 2005 году составило 23.

Тем же самым можно объяснить успех Nike (Bedbury, 2002). Компания предлагает постоянно расширяющийся набор товаров для различных ниш (свидетельство массового ориентирования на потребителя), формируя таким образом взаимоотношения с подмножествами рынка, его фрагментами. Покупатели, более вовлеченные в продукт, разработанный специально для них, готовы платить больше. В настоящее время Nike производит ряд коллекций даже для одного вида спорта. Также с целью поддержания интереса компания сократила жизненный цикл товара с одного года до трех месяцев.

В целом все эти примеры демонстрируют, что для соответствия фрагментации потребностей необходимо большее количество инноваций во всех аспектах комплекса маркетинга: от товара, канала распределения и магазина до коммуникации.

## Рост через перекрестные продажи между брендами

Может ли иногда перспектива развития бренда помешать его росту? Этот провокационный вопрос был поднят компанией Accor Hotels, которая в Европе считается номером один в гостиничном бизнесе. Даже несмотря на то, что компания создала портфель сильных брендов, она задумалась, не пришло ли время в целях роста перейти на ориентацию на потребителя. Имея полный портфель брендов от класса ноль до четырехзвездочного уровня (Formule 1, Motel 6, Etap, Ibis, Novotel, Mercure, Sofitel и Suit'Hotel), компания поняла, что использование

одной карты постоянного покупателя для всей сети приводит к тому, что ее клиенты уходят к конкурентам.

Это связано с тем, что деловой человек, совершающий дальние поездки в течение недели, делает это за счет компании, а его семья не может себе позволить остановиться на выходные в той же самой гостинице. Хотя все гостиницы относились к сети Accor, карта приверженности для Novotel (четырёхзвездочный бренд) не позволяла получить каких-либо выгод в гостиницах Etap (одна звезда) или Formule 1. Анализ ситуации с точки зрения клиента привел к тому, что компания стала планировать не товарные бренды, а горизонтальный бренд, — сам Accor Hotels, — в качестве проводника лояльности. Это позволило клиенту жить во всех гостиницах в рамках портфеля брендов группы.

Наблюдая, как компания Nivea пользуется высокой лояльностью благодаря своей зонтичной архитектуре брендинга (все товары под именем Nivea), L'Oreal Paris решила стать по-настоящему горизонтальным брендом, которому придается большее значение, чем его дочерним брендам (Elseve, Plenitude и Elnet). Задача этого родительского бренда в том, чтобы повысить кросс-приверженность между дочерними брендами. Анализируя базу данных своих клиентов, компания Unilever подсчитала, что 78 % наиболее ценных покупателей (Most Valuable Consumers — MVC) Skip также являлись MVC для товаров Unilever в целом. Это было также справедливо для 76 % MVC для Sun, 69 % для Dove, 66 % для Lipton Ice Tea и 63 % для Signal. Конечно же, в результате возник вопрос о создании горизонтального бренда Unilever, что достаточно сложно в организации, основанной на разнообразии несвязанных товарных марок, собранных в виде «дома брендов».

Однако в краткосрочном плане существовала возможность, которой можно было воспользоваться, например, рассказать наиболее ценным покупателям Skip о других товарах группы. Таким образом, получается, что создание группы по взаимоотношениям с потребителями произошло не только по этой причине, но и стало способом коллективно нести на своих плечах груз фиксированных расходов.

Основные вопросы в том, что касается взаимоотношений с потребителями, затрагивают однобрендовый и мультибрендовый подходы. Потребительские журналы, такие как *Danoe* и *Living Magazine* (Unilever) и равноценные им журналы Procter & Gamble, иллюстрируют мультибрендовый подход

и в значительной степени определяют каждую рекламную рассылку, решая, каким покупателям должны быть предложены купоны или новые товары. Эти журналы уделяют особое внимание перекрестным продажам. Это не мешает каждому бренду реализовывать свои собственные программы, ориентированные на взаимоотношения, например, организовывать конференции по вопросам, имеющим отношение к покупателям, в виде встреч лицом к лицу или через форумы на веб-сайте бренда. Существуют и другие каналы, позволяющие установить такой контакт, например, справочно-информационные центры, предоставляющие реальные потребительские услуги.

## Рост через интернационализацию

Если внутренние рынки освоены, брендам следует искать лучшие рынки. Именно поэтому все бренды смотрят в направлении восточноевропейских стран и России, а также в сторону Индии и Китая. Там находятся рынки завтрашнего дня, обещающие рост на 10 % и более. Мы поговорим об этих вопросах в главе, посвященной глобализации. В связи с окончанием аргентинского финансового кризиса Бразилию и Аргентину также можно рассматривать в качестве рынков, дающих возможность роста. И, наконец, бренды, удовлетворяющие изощренные потребности, могут найти желаемый источник роста в Северной Америке.

Например, после 1991 года вода Evian столкнулась с беспрецедентной проблемой в своей собственной стране: появлением недорогой воды в бутылках, продажная цена которой была в три раза меньше, чем у Evian. Эти разновидности воды не относились к категории «минеральной воды», в состав которой входит набор минералов, а назывались «родниковой водой». (Еще одну категорию представляет «очищенная вода», такая, как ныне известная Dasani компании Coca-Cola, вода Dannon и Nestle Aquarel. Эти бренды лучше всего продаются в Северной Америке и в развивающихся странах, а в Европе их практически никто не покупает.) Хотя Evian по-прежнему остается лидером по доле в денежном выражении, лидер по объему продаж в натуральном выражении — недорогой бренд Cristaline.

Несложно понять, какие могут возникнуть трудности в тех случаях, когда неожиданно приходится обосновывать большой разрыв в ценах. В 1972 году 80 % рынка бутылочной воды объемом в 2 млрд литров

приходилось на четыре бренда, а Evian был лидером с объемом продаж в 653 млн литров. С того времени на рынок пришло 17 крупных конкурентов, и в 2003 году четыре главных бренда представляли только 40 % рынка, который на тот момент достиг уровня 7 млрд литров. На сегодняшний день годового объема продаж Evian составляет 793 млн литров. Бренд добился роста по объему продаж благодаря трем стратегическим действиям.

1. Постоянные инновации в области формата, упаковки и транспортировки упаковок. Все эти явно незначительные усовершенствования приобретают значимость, когда человек отправляется в магазин, чтобы купить там воду.

2. Систематические перепозиционирования бренда, от концепции общего здоровья и жизненных сил организма до равновесия, а теперь к концепции вечной молодости, при условии сохранения в рамках отличительных особенностей бренда.

3. Расширение бренда. Еще в 1962 году Evian стала пионером в области расширения бренда. Отреагировав на потребности больниц, бренд представил аэрозоль для распыления воды на лица пациентов и детей. В 2001 году совместно с компанией Johnson & Johnson был запущен еще один бренд аэрозоля для лица Evian Affinity. Через два года он стал брендом номер пять по продажам в своем секторе рынка косметических средств для лица. Сейчас компания готовит его запуск в других странах, таких как Япония и Корея. Данное растяжение согласуется с перепозиционированием Evian в качестве источника здоровья и красоты, а не просто воды.

Коммерческая деятельность Evian может стать еще более прибыльной, так как простой подсчет показывает, что в таких развитых странах, как Великобритания, Германия, Соединенные Штаты, Канада и Япония, литр воды можно продавать по двойной цене: потребность в здоровых бутылочных напитках постоянно растет, что вызвано чрезмерным употреблением безалкогольных напитков и связанным с ним синдромом ожирения. Настоящей *не-колой* стала не Sprite или Seven Up, а Evian. Даже с учетом расходов на транспортировку продажа Evian в Соединенных Штатах приносит высокую прибыль. Основная проблема в том, чтобы получить доступ к потребителям и оправдать премиальную цену на рынке, где утвердились более дешевые бренды очищенной воды производства компаний Nestle и Coca-Cola Corporation. Это объясняет необходимость союза, заключенного с Coca-Cola для дистрибуции

Evian в Северной Америке в каждой торговой точке и в каждом автомате.

На сегодняшний день экспорт составляет 50 % продаж Evian. В каждой стране задача бренда заключается в создании рынка минеральной воды (а не просто очищенной), с тем чтобы построить бизнес и стать его эталоном, брендом, который позиционируется как модный и престижный (табл. 8.2).

**Таблица 8.2.** Как отличаются внутренний и международный имидж бренда: Evian

Страна	Франция	Германия	Великобритания
Процентное количество тех, кто воспринимает Evian как:			
«полезный для здоровья»	46	42	49
высокого качества	46	22	28
традиционный	23	8	13
модный	12	19	19
для потребителей высшего класса	3	15	11

Как видно из таблицы, подобное позиционирование было хорошо воспринято людьми, но не смогло действительно убедить их в том, что Evian представляет собой воду более высокого качества. В результате пришлось изменить первоначальное позиционирование бренда как воду класса «люкс», чтобы добиться превращения бренда в эталон создаваемой категории. Так появилась новая глобальная рекламная кампания под девизом «Еще один день, еще один шанс почувствовать себя здоровым» (Another day, another chance to feel healthy).

## ГЛАВА 9. Долгосрочное поддержание бренда

Многие бренды, воспринимаемые нами как современные и новейшие, на самом деле существуют уже очень давно. Так, бренд Coca-Cola родился 29 мая 1887 года, American Express — в 1850-м, толстяк из автомобильных покрышек Michelin появился в 1898 году, Whirlpool — в 1911-м, Camel — в 1913-м, Danone — в 1919-м, Alka-Seltzer — в 1931-м, Marlboro — в 1937-м, а Calvin Klein — в 1968 году.

И это лишь часть брендов, которые можно назвать. Они выжили, другие же исчезли с рынка, несмотря на то что их имена прозвучали очень громко.

Нестареющая привлекательность некоторых брендов напоминает нам, что они способны устоять перед воздействием времени в отличие от товаров, которые «смертны», — их исчезновение в зависимости от продолжительности жизненного цикла каждого можно отсчитать, но избежать невозможно.

Многие крупные и известные бренды исчезли, другие продолжают бороться за свое существование. Почему определенные бренды выдерживают испытание временем и кажутся вечно молодыми, а у других это не получается?

Время — всего лишь доступная переменная, удобный индикатор изменений, оказывающих влияние как на общество, так и на рынки, подвергая бренды риску устаревания в двух сферах — технологической и культурной. Со временем повышается доступность достижений технического прогресса, а на рынке появляются новые более дешевые товары, дестабилизирующие баланс добавленной ценности признанных брендов, что вынуждает их становиться участниками бесконечного процесса постоянного совершенствования. Так, к примеру, неожиданный рост Daewoo на автомобильном рынке связан с тем фактом, что данный конгломерат получил доступ к сборочным линиям компании GM, которые уже считались устаревшими, хотя и просуществовали всего лишь несколько лет, и были проданы GM по низкой цене. С течением времени потребители или становятся более искушенными и ожидают предложений, соответствующих их требованиям, или пресыщаются и начинают отдавать предпочтение более простым и дешевым предложениям. Время также характеризует культурную эволюцию ценностей, приоритетов и потребительских привычек. Проходит время, и покупатели становятся старше, появляется новое поколение потребителей, которых приходится снова и снова завоевывать с нуля. Наконец, время изнашивает знаки, слова, символы и рекламные кампании брендов.

Изменения, происходящие в секторе розничной торговли, имеют далеко идущие последствия. Возьмем, к примеру, происходящий в Европе подъем розничной торговли по сниженным ценам, впервые появившейся в Германии. В этой стране она уже стала ведущей формой розничной торговли, а ее доля рынка во всей Европе на данный момент приближается к 20 %. Это заставило гипермаркеты для преду-

преждения риска потери клиентов создать ассортименты дешевых товаров. Им пришлось расширить ценовой разрыв с помощью крупных брендов, чтобы избежать причинения вреда товарным маркам своих магазинов. Бренды должны все больше и больше поддерживать различие в ценах, возникшее столь неожиданно для них. В Японии также происходит изменение сектора розничной торговли. На рынке вин и крепких алкогольных напитков наблюдается снижение доли рынка баров с 32 до 30 %. Среди небольших индивидуальных розничных магазинов эти цифры упали с 14 до 10 %, а в случае винных магазинов произошло снижение доли с 34 до 28 %. Все они пострадали из-за супермаркетов, для которых доля рынка выросла с 20 до 32 %. В отличие от трех названных видов торговых точек, которые предлагали небольшой выбор, но могли что-то посоветовать своим покупателям, супермаркеты обладали широким ассортиментом, который продавался по принципу самообслуживания без каких-либо рекомендаций. Подобное изменение стало настоящим ударом для всех вин, которые ранее полагались на стратегию проталкивания с помощью рекомендаций, предлагаемых в местах продажи: это обеспечило определенное преимущество винам из Австралии и Соединенных Штатов, полностью полагающихся на высокий профиль бренда.

Таким образом получается, что бренды, работающие с определенным каналом дистрибуции, во многом зависят от капризов канала, с которым у них существует столь тесная связь. Если говорить о предметах гигиены и косметических товарах, то такой канал их распространения, как аптеки, постоянно уступает свои позиции гипермаркетам и супермаркетам. Естественно, результаты деятельности товарных марок гипермаркетов и супермаркетов улучшаются: это можно сказать о таких брендах, как Pond's, Olay, Biore, L'Oreal Paris, Nivea и т. д. Это делает данный канал все более привлекательным и повышает давление на другие каналы дистрибуции. Существуют два варианта реагирования на такое явление, первый из которых предполагает усиление брендов в рамках находящегося под угрозой канала, что должно обеспечить повышение их привлекательности. Этим подходом воспользовались Eucerin (Nivea), La Roche-Posay и Vichy. Второй способ состоит в создании похожего канала, позволяющего воспользоваться преимуществами репутации товара, приобретенной в аптечной сети, для его продажи в супермаркете. Этот вариант, которым

воспользовался бренд Neutrogena, привлекателен с точки зрения роста продаж, но несет в себе потенциальную угрозу для капитала бренда. В конечном счете объемы продаж бренда могут вырасти, но что произойдет с его репутацией?

Есть ли какая-либо общая особенность в характере брендов, кажущихся вечными? С точки зрения удобства можно сказать, что понимание логики бренда, о котором говорилось в предыдущей главе, представляет собой лучшее средство защиты против перехода бренда в состояние упадка и его исчезновения. Это можно резюмировать в виде общего определения: «Защищать добавленную ценность, которую постоянно стремятся подорвать конкуренты». Далее можно привести фразу, которую приписывают Антуану Рибуду (Antoine Riboud) (бывшему генеральному директору Danone) и которая в краткой форме характеризует данную проблему: «Я не верю в непреодолимую силу брендов, но я верю в работу». Бренд представляет собой не конструкцию, созданную раз и навсегда, а цель для постоянной работы, направленной на преобразование добавленной ценности. Необходимо постоянно адаптировать существующий товар так, чтобы он удовлетворял изменяющиеся потребности, и в то же время изобретать новые концепции будущего, которые будут поддерживать рост бренда.

Ключевые факторы успеха при движении по этой спирали удачи помогает выявить анализ многочисленных брендов, переживших кризис и сохранявшихся на протяжении многих лет; и именно этому анализу посвящена настоящая глава.

## Существует ли жизненный цикл бренда?

Как ни странно, но понятие жизненного цикла бренда отсутствует в большинстве книг по вопросам брендинга, что видно даже при простом изучении их предметных указателей. Означает ли это, что в отличие от товаров бренды не имеют жизненного цикла? Но на практике в ряде правовых споров вопрос о существовании жизненного цикла товарной марки возникает все чаще. Например, в 2002 году LVMH, ведущая мировая группа по производству брендов и товаров, относящихся к категории «люкс», подала в суд на известную консалтинговую группу Morgan Stanley: ее представители высказали мнение, что бренд Louis Vuitton (появившийся в 1854 году) на данный момент — «зрелый бренд»; это суждение

послужило причиной появления скрытых и высканнанных вслух выводов со стороны финансовых аналитиков, а также клиентов и инвесторов компании. Зрелость рассматривается как типичный этап жизненного цикла товара, который следует за запуском, ростом, и предвещает упадок. Описание бренда, как вступившего в пору своей зрелости, предполагает, что он приблизился к своему упадку, таким образом, подобно заявлению могло нанести вред репутации группы LVMH и оценке ее акций.

Жизненный цикл товара действительно существует. Это доказывает история. Все товары (под которыми мы понимаем набор физических атрибутов) имеют свой жизненный цикл. Проблема состоит в том, что концепция этого цикла товара разрабатывалась, главным образом, на основе ретроспективного взгляда. Сейчас можно легко реконструировать жизненный цикл таких товаров, как нейлон, транзисторы, универсальные вычислительные машины, мини-компьютеры, машины для обработки текстов и т. д. Все они были заменены более эффективными товарами. Microsoft погубил Wang: использование программного обеспечения для обработки текстов было лучшим решением, чем применение предназначенного для этой цели оборудования. Если посмотреть на общие данные объемов продаж во всей отрасли по производству нейлоновых изделий, то можно проследить типичную схему: стадия рождения и запуска, стадия роста, стадия зрелости и упадок. О зрелости свидетельствует вступление в стадию отсутствия видимого прогресса и выравнивания объемов продаж.

В качестве концепции, формирующейся постфактум, модель жизненного цикла товара всегда правильна. Однако, как мы видим из философии науки Поппера (Popper), те концепции и теории, которые нельзя опровергнуть, не могут быть правильными. На практике менеджеры не в состоянии суверенностью определить, в какой части жизненного цикла товара они находятся. Следует ли им интерпретировать любую стабилизацию продаж как свидетельство того, что товар достиг стадии зрелости, и принимать соответствующие маркетинговые решения? Или, напротив, они могут утверждать, что упадок был вызван исключительно плохим маркетингом и проведение дополнительной работы по определению и устранению причин такой стабилизации приведет к новому росту продаж. Существует множество путей, ведущих к росту товара:

- \* через расширения товарных линий, позволяющие учесть новые краткосрочные тенденции рынка и повысить видимость бренда;
- через расширение дистрибуции, чтобы сделать бренд более доступным покупателям, где бы они ни находились;
- через уменьшение отличия цены от более дешевых потенциальных субститутов;
- через постоянные «подтяжки» или инновации, позволяющие поставлять большую ценность покупателям и восстановить воспринимаемое отличие;
- через репозиционирование, обновленную рекламу или коммуникацию, направленные на адаптацию предложения ценности к существующим конкурентным условиям.

Бренд — не товар. Несомненно, он основывается на товаре или услуге. Бренд Nike начинался с пары кроссовок, Lacoste — с рубашки, а L'Oreal — с краски для волос. Но как видно из этих примеров, бренды начинали с одного товара, а затем продолжали расти, включая в себя множество товаров. Изначально марка Louis Vuitton принадлежала производителю товаров для перевозки багажа, предназначенных для аристократии, с тех пор она превратилась в полноценный бренд роскошных товаров, охватывающий многие товарные категории. Недавно компания наняла на работу многообещающего дизайнера Марка Джекобса (Mark Jacobs), который должен разработать первую линию одежды Louis Vuitton. Вскоре компания предполагает заняться выпуском духов. Бренд плывет на волнах новых товаров и присущего им роста. Закончится ли этот процесс? Должны ли бренды, которые управляются подобным образом, достигать стадии выравнивания?

Одно можно сказать с уверенностью. Бренды, которые управляются подобным образом, но остаются связанными с единственным товаром или даже единственной версией товара, зависят от его жизненного цикла. Нам всем известны бренды, которые действительно обозначают один очень специфический товар: Marmite (вкусная паста с истинно английским вкусом), Xerox (фотокопировальные устройства), Polaroid (фотоаппараты для получения мгновенных снимков), Wonderbra и т. д.

Естественно, такие бренды, как Ariel или Skip, больше уже не могут расти на рынке высокоактивных стиральных порошков с низким пенообразованием. В Европе доля рынка этих брендов колеблется в пре-

делах 11-12 %. Они всячески стараются обеспечить себе прорыв с помощью постоянных инноваций, но очень быстро возникают их имитации, поэтому процесс все больше напоминает «окопную войну», в которой продвижение вперед происходит за счет отвоения ярда за ярдом. Для роста этих брендов существуют два источника. Первый из них — географический: все еще не охваченными остаются российский рынок и все страны, ранее принадлежавшие к коммунистическому лагерю, а также Азия (хотя эти рынки привлекательны также для бренда Tide, эквивалента Ariel в Соединенных Штатах). Второй источник роста — расширения бренда. Почему Ariel должен быть удовлетворен положением со-лидера рынка стиральных порошков? Не следует ли ему переопределить свою сферу деятельности, свою миссию, перейдя к уходу за тканями в целом?

После того, как будут охвачены все страны мира и произведены все возможные расширения, обязательно произойдет выравнивание общих продаж. Это долгосрочное предсказание столь же неопровержимо, как и знаменитое высказывание Дж. М. Кейнеса (J. M. Keynes): «В конце концов мы все умрем». Однако на практике, в рамках короткого и среднего периода времени, всегда можно найти источники роста, только для этого требуется больше усилий и работы.

В любом случае новое базисное правило расчета стоимости товарной марки дает ясный и четкий ответ на вопрос о практическом существовании жизненного цикла бренда. Стоимость бренда не должна амортизироваться только по той простой причине, что невозможно сделать уверенных прогнозов относительно срока их жизни. Подобные прогнозы нужны, чтобы начислять амортизацию за 5, 10 или 40 лет. Стандарты и нормы бухгалтерских расчетов, которые предстоит принять по всему миру, должны развеять представление о жизненном цикле бренда как об оперативном понятии (а не историческом объяснении).

### **Хрупкое равновесие добавленной ценности**

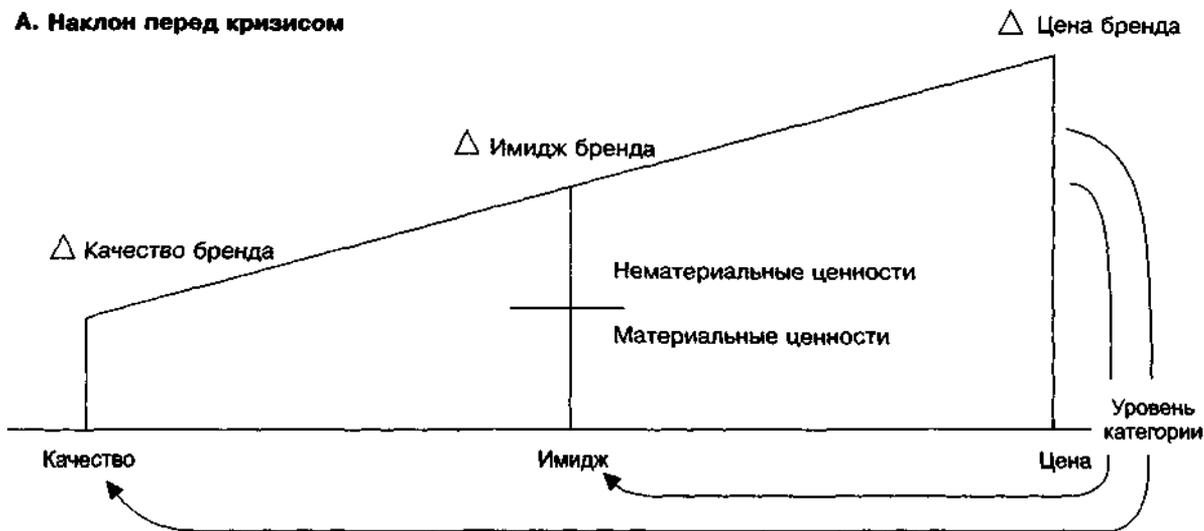
Бренды, в общем и целом связанные с товарной дифференциацией, приносят на рынок добавленные ценности. Они должны обладать материальной базой (то есть предоставлять лучший «расширенный» товар) и неосязаемой или нематериальной основой. Именно последняя заставляет нас идти в McDonald's, хотя биг мак вовсе не лучше, чем гамбургер

Lotto (который делает его конкурент в Корее), или покупать пару Levi's, даже если мы чувствуем себя в этих джинсах не совсем комфортно. Именно добавленная ценность оправдывает в глазах покупателя различие в цене. Что ты хочешь: просто йогурт или Danone? Между материальной и нематериальной добавленной ценностью, с одной стороны, и ценой, с другой, существует естественное равновесие.

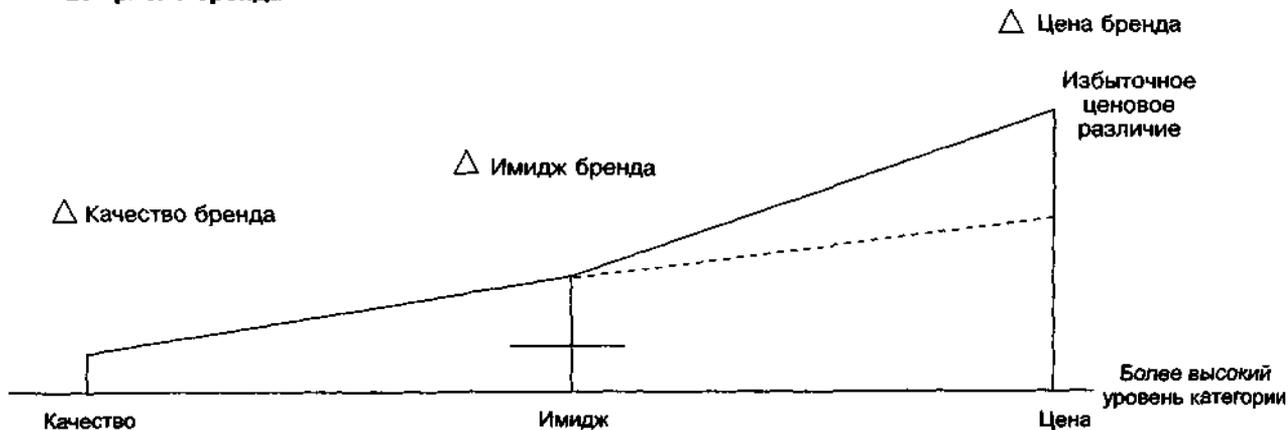
Типичным примером в этом случае можно считать подход к решению данной проблемы компании Bongrain, занимающейся производством сыров. Компания создала более 10 новых брендов сыра. В каждом из случаев она систематически брала какую-либо общую категорию, добавляя к ней материальную качественную особенность. Например, сорт Carpice des Dieux («Каприз богов») обеспечивал незабываемое ощущение сыра, тающего во рту, которое не могут предложить другие сыры категории «камамбер» из-за высоких колебаний их качества. Кроме того, компания добавляла значительную ценность в области имиджа через имя, упаковку и рекламу, используя ее в качестве основы для своего уникального предложения и для максимального повышения его привлекательности. Эти два компонента оправдывали высокую премиальную цену, которая при умножении ее на объем продаж составляла долгосрочную норму прибыли, направляемую частично на реинвестирование в работу завода-изготовителя и проведение исследовательских и проектных работ с целью создания качественных инноваций, и частично на рекламу бренда. На рисунке 9.1 представлен краткий обзор такого подхода, типичного для брендов производителей в категории потребительских товаров повседневного спроса.

В соответствии со здоровой логикой брендинга роль рекламы состоит в ускорении распространения товара, который уже продается достаточно хорошо и без нее. Если речь идет о сыре, то различие в качестве может быть органолептическим, диетическим, практическим или эстетическим. Имидж возникает на основе того, что является видимым, то есть имени бренда, видимых аспектов товара, ценового уровня и рекламы (рис. 9.2). В случае с Bongrain бренд мог бы продаваться без рекламы, и это свидетельствует о том, что добавленная ценность товара воспринимается непосредственно при посещении магазина. В то же время реклама передает сообщения о том, что невидимо, — о нематериальной добавленной ценности. Поэтому имидж бренда формируется на основе его материальных и нематериальных ценностей (см. рис. 9.1 «А»).

**А. Наклон перед кризисом**



**Б. Кризис бренда**



**В. После кризиса**



**Рис. 9.1.** Бренд и добавленная ценность



Рис. 9.2. Источники добавленной ценности бренда продовольственных товаров

Проблема в том, что конкуренты не бездействуют. Базовый уровень общей категории повышается, по крайней мере, в том, что касается качества. В результате разрушается воспринимаемое качественное отличие бренда (см. рис. 9.1 «Б»). Помимо этого, ослабевает его имидж, например, по причине прогресса в области презентации частными марками (которые временами граничат с рабским подражанием). Если различие в цене остается неизменным (когда оно не повышается из-за желания дистрибьюторов увеличить разрыв со своим собственным брендом), равновесие добавленной ценности нарушается, что приводит к падению спроса. В этом случае компания реагирует значительным снижением расходов на рекламу, также приводящим к размыванию отличия бренда. Премиальная цена остается прежней, но больше не соответствует добавленной ценности. Именно это произошло с компанией *Vongrain* и заставило ее отказаться от рекламной поддержки некоторых из ее многочисленных товарных марок, перестроить свою модель брендинга, включив в нее зонтичные бренды.

Какие стратегии могут остановить это постепенно ускоряющееся падение? Прежде всего следует рассмотреть возможность возвращения к своей первоначальной специализации. Бренд производителя должен иметь превосходство в области изготовления. Это означает полный пересмотр процесса производства, устройства завода-изготовителя и анализа ценности. Необходимо отследить все источники стоимости, которые не преобразуются в ценность для покупателя, а также все случаи расточительного использования источников, приводящего к повышению премиальной наценки бренда. Также полезным может оказаться бенчмаркинг и реинжиниринг. Увеличения производительности можно добиться за счет устранения любых малозначительных товаров в рамках расширенных линий, которыми управляли неправильно, тем самым исключив издержки, возникающие из-за слишком

большого количества продвижений (с точки зрения логистики, сложности и затрат на управление).

В данном случае достаточно показателен пример *Procter & Gamble*. В 1992 и 1993 годах компания запустила свою первую масштабную программу производительности.

Во-первых, компания отказалась от некоторых слабых брендов (фруктовые соки *Citrus Hill*, косметические средства *Clarion*) и соединила другие (масло *Puritan* с *Crisco*, торговую марку туалетной бумаги *White Cloud* с ее более сильным «кузеном», брендом *Charmin*). Кроме того, были аннулированы 7 из 17 разновидностей известных одноразовых подгузников *Luv's*, и то же самое произошло с брендом *Samau*, что привело к исчезновению в этой линии одной трети товаров.

Во-вторых, фирма приняла политику под названием *EDLP* (*Every Day Low Price* — каждый день низкая цена), тем самым отдав предпочтение постоянной низкой цене в течение всего года и отказавшись от множества рекламных мероприятий, которые только приводили к значительным издержкам и усложняли управление.

В-третьих, *Procter & Gamble* провела сокращение штатов и закрыла некоторые из своих заводов (за 3 года было закрыто 30 заводов).

Все эти сбережения, составлявшие в общей сложности несколько сот миллионов долларов, были использованы для впечатляющего снижения розничных цен: на 33 % для мыла *Samau*, на 26 % для подгузников *Luv's*, на 16 % для *Pampers* и т. д. После реализации программы бренды смогли вернуть свое место в центре рынка, с которого их постепенно вытесняли из-за роста ценового различия. Компания *Kellogg's* также понизила свои цены в мае 1996 года. Однако было бы ошибкой считать, что вся экономия в области производительности приходилась на дистрибуцию. Невозможно сформировать долговременную приверженность бренду за счет снижения цен; она достигается созданием

добавленной ценности и ее прибавлением к бренду. Основная часть сбережений, полученных за счет повышения производительности, должна быть реинвестирована в исследования, запуск новых товаров или в обновление существующих за счет повышения их привлекательности с помощью рекламы. В период с 1992 по 1995 год компания Procter & Gamble повысила свои финансовые инвестиции в создание новых товаров на 30 %. В случае с Bongrain поддержка бренда также означала реинвестирование большей части прибыли от роста производительности в сами бренды. Предоставление этих сбережений дистрибьюторам, которые, в свою очередь, передают их непосредственно потребителям, было бы ошибкой, так как дистрибуция часто устремляется на путь, приводящий к продаже в убыток и абсолютному дисконтированию. Продажи по более низкой цене не помогают решить проблему поиска средств для повышения добавленной ценности.

## Восстановление воспринимаемого отличия

Бренд — это имя, чье развитие связано с получением доступа к рынку. Прогресс, отличительным признаком которого служит включение ферментов в состав стирального порошка, носит имя Ariel или Skip, или Tide. Развитие в сфере удобного потребления кофе называется Nescafé, но прогресс не прекращается. Самый последний уровень качества или эффективности быстро интегрируется рынком и становится стандартом. Вскоре после этого его можно найти в собственных брендах дистрибьюторов. Непрерывающаяся, но прежде всего избирательная, инновация — судьба бренда. То же самое можно сказать и о товарах, обладающих сильной нематериальной добавленной ценностью: бренд одеколona Eau Jeune («Молодая вода») может выжить только при условии, что будет проводить запуски новых версий, способных в каждом отдельном случае соответствовать требованиям моды. Это в равной степени относится как к модным брендам и дизайнерам, так и к брендам предметов роскоши, которые должны постоянно обновлять не свое искусство, а свои товары. Товар класса «люкс» должен поспевать за временем, в ином случае его ожидает превращение в мумию.

Именно этим можно объяснить исключительное долголетие бренда Nescafé и его лидерство на

рынке. Бренд, созданный в 1945 году, никогда не прекращал меняться, делая это с помощью небольших малозаметных штрихов. Они в своей совокупности привели к созданию растворимого кофе, чей вкус постоянно улучшается, или крупных технологических прорывов, которые помогли вернуть некоторые из 900 ароматов, формирующих «вкус кофе». Товар никогда не переставал развиваться как в плане вкуса или удобства использования (в 1962 году жестяная упаковка была заменена на стеклянную), так и с точки зрения внешнего вида. Своеобразной демонстрацией технического прорыва и развития, связанного с появлением сублимационной сушки, стало создание Nescafé гранулированного кофе, и появление такого понятия, как «специальный отбор». В 1981 году были возрождены и другие ароматы, свидетельством чему послужило создание реального товарного ассортимента (Alta Rica, Cap Colombie) и новая ориентация рекламных кампаний на Южную Америку. В дальнейшем внедрение нового производственного процесса, получившего название «насыщенный аромат», позволило еще лучше передать аромат свежееобжаренных кофейных зерен. Инновация и реклама — те две опоры, на которых покоится длительный успех этого бренда. Процесс развития никогда не заканчивается.

Та же самая схема лежит в основе лидерства Gillette. Примерно 37 % объемов продаж этого многонационального бренда приходится на товары, выпущенные на рынок в течение последних пяти лет. Запуск новых товаров в тот момент, когда предыдущие только что заняли устойчивое положение, позволяет Gillette оставаться впереди массы других брендов, что оправдывает удобную премиальную цену и «держит на голодном пайке» бренды дистрибьюторов (в сегменте реализации их объем составляет всего 13 %). Это хорошо видно на рис. 9.3, существует прямая линейная зависимость между коэффициентом инновации в товарной категории и проникновением собственных брендов дистрибьюторов. Когда бренды начинают лениться, более дешевые копии получают возможность получить долю рынка. Существенное значение имеет тот факт, что каждый год в каталоге товаров, предлагаемых компанией Lego, из 250 упоминаемых товаров 80 новые. Во многих секторах в ту минуту, когда происходит снижение уровня инноваций компании, она начинает терять свои позиции.



Источник: McKinsey, UK.

Рис. 9.3. Инновация: ключ к конкурентоспособности

При условии массового наличия брендов в системе дистрибуции и их ежедневного присутствия на столах потребителей или в рекламе, они становятся знакомыми, дружественными и близкими, превращаются в источник симпатии, даже приверженности и привязанности. Для того чтобы поддержать силу брендов, крайне важно заботиться о двух основополагающих моментах, формирующих взаимоотношения с маркой: когнитивном и эмоциональном. Именно этой цели служат инновации. Они позволяют бренду объективно дифференцировать себя и снова привлекать к себе внимание рынка.

Можно заметить, что с течением времени воспринимаемые отличия размываются быстрее, чем эмоциональные связи. Мы продолжаем любить бренд даже в том случае, когда видим, что он больше не обладает монополией в области своих характеристик. Подтверждением этого психологического фактора служит исследование, проведенное американским агентством Young & Rubicam. Данное исследование носило название Brand Asset Monitor (мониторинг капитала бренда) и охватывало 2000 брендов по всему миру, которые рассматривались относительно двух аспектов их взаимоотношений с потребителями: когнитивного и эмоционального (необходимо помнить о том, что в процессе роста бренда

первый преобладает над вторым). Покупатель узнает о существовании бренда через коммуникации и дистрибуцию до того, как воспринимает его отличия, что в дальнейшем определяет его актуальность. Между тем семена дружеских отношений и уважения уже посеяны, и это напоминает нам, что подсказанная осведомленность о бренде предшествует спонтанной осведомленности и последняя связана с эмоциональной оценкой. Бренды, которые приходят нам на ум спонтанно, так как принадлежат к этой группе, часто становятся нашими любимыми.

Как показано на рис. 9.4, упадок бренда тем не менее начинается с понижения уровня воспринимаемого различия между этим брендом и его конкурентами, особенно в представлении лидеров мнений товарной категории. Уважение и эмоциональные связи все еще живы и сохраняются на достаточном уровне, но потребитель осознает, что качественный разрыв между брендом и его конкурентами исчезает. Он по-прежнему любит бренд, но теперь может стать нелояльным по отношению к нему!

Данное исследование полезно со следующей точки зрения: оно подчеркивает, что снижение дифференциации служит сигналом начала упадка, независимо от того, насколько высок уровень предпочтения. К сожалению, многие лидеры больше не

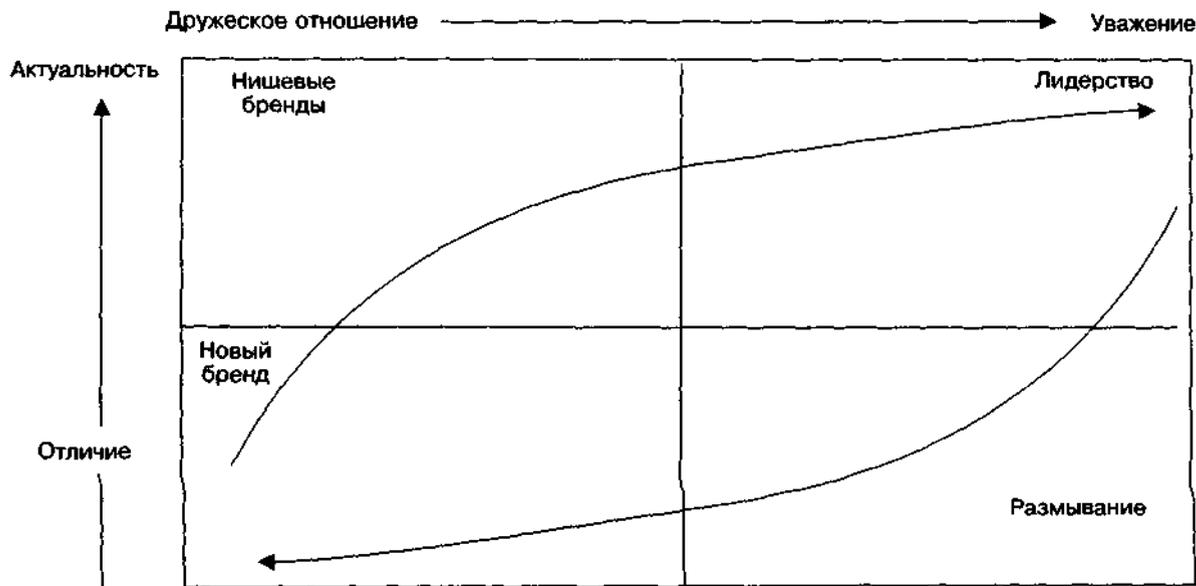


Рис. 9.4. Пути роста и упадка бренда

рассматриваются как качественный эталон своей отрасли. Нам нравятся известные с детства бренды, такие как Lotus или Kleenex, но мы больше не думаем, что они — свидетельства высшего качества товара. Чтобы вернуть себе лидерство, они должны найти новый фокус в виде товара. Хорошим примером этому служит дуэль между Соке и Pepsi на территории Соединенных Штатов. Иногда сражение таких двух гигантов сводят к битве размеров бюджетных ассигнований на рекламу. В действительности философия компании Соса-Кола основывается на так называемом принципе 3А: Availability, Affordability, Awareness (наличие, доступность, известность). Соса-Кола должна быть представлена везде, всегда доступна и у всех на уме. Цели Соса-Кола можно выразить фразой: «Быть самым хорошим, самым дешевым безалкогольным напитком в мире» (Pendergrast, 1993). А что же представляет собой стратегия, используемая компанией Pepsi-Cola? В связи с невозможностью конкурировать в области коммуникации, спонсорства, анимации и продвижения она сфокусирована на товаре и цене. Pepsi-Cola всегда старалась улучшить вкус производимого ею товара, чтобы он как можно больше соответствовал развитию вкусов населения Америки. Именно это легло в основу очень агрессивных рекламных кампаний, проведение которых было начато в 1975 году и продолжается до сих пор, таких как «Прими вызов Pepsi», когда удивленные покупатели обнаружили, что при проведении теста

вслепую они отдают предпочтение вкусу Pepsi. Кроме того, Pepsi-Cola всегда стремилась к тому, чтобы ее продукция была на пару центов дешевле того, что предлагает Соса-Кола. Подобная стратегия доказала свою эффективность: мы знаем, что она заставила компанию Соса-Кола изменить формулу своего напитка в 1985 году, чтобы обезопасить себя от того, что кто-то сможет превзойти вкус ее продукции. Речь идет о широко известном эпизоде с New Coke.

Как можно сохранить превосходный имидж бренда, который является капиталом воспринимаемого отличия?

1. *Первый способ* состоит в регулярном обновлении товара, его модернизации с учетом текущего уровня ожиданий. Именно это определяет выпуск компанией Volkswagen автомобиля Golf, а затем Golf 2, Golf 3, Golf 4 и Golf 5. Производители моющих средств и стиральных порошков незначительно усовершенствуют свои товары каждые два года, и каждые пять лет вносят серьезные изменения в их формулу. Именно это помогает таким брендам, как Ariel и Skip, поддерживать свое превосходство в качестве, и делает их двумя наиболее дорогими брендами и лидерами рынка. Более того, из-за недостатка финансовых средств собственные бренды дистрибьюторов не способны соревноваться с ними в исследованиях и разработках, где гонка за инновациями может перерасти в настоящую одержимость.

2. *Второй способ* связан с интеграцией новых и формирующихся потребностей при сохранении прежнего позиционирования. Делая подобное, любой автомобильный бренд, даже если в основе его позиционирования не лежит безопасность, как в случае Volvo, должен впредь показывать, что он проявляет равную заботу о надежности и даже окружающей среде.

3. *Третий способ* — постоянное подтверждение своего превосходства за счет расширения товарной линии. Бренд шампуня, помогающего остановить потерю волос, должен быстро предлагать расширения линии, которые удовлетворяют потребностям людей, страдающих от этой проблемы, — кремов, лосьонов и т. д. Подобные расширения демонстрируют обеспокоенность бренда, чтобы наилучшим образом решать различные аспекты проблемы, на которой он сфокусирован, и подтвердить его лидерство с помощью превращения в эталон, имеющий отношение к данной проблеме.

4. *Четвертый путь* лежит в области адаптации к своим собственным покупателям, которые меняются и становятся более осведомленными. Расширения товарной линии должны предлагать новые товары, адаптированные к их более изысканным потребностям, и препятствующие попыткам покупателей попробовать товар конкурента.

В этом случае хорошим примером может служить история бренда Jacob's Creek. За 20 лет, в период с 1984 по 2004 год, Великобритания стала страной, в которой пьют вина. Потребление на душу населения возросло с 7 литров на человека в год до 21 литра. Это произошло под влиянием трех объединенных сил.

1. Многочисленные торговцы бакалейными товарами поняли, что эта новая товарная категория очень привлекательна. У них возникло желание сделать ее «целевой категорией».

2. Потребители, путешествующие по Европе и Австралии, пробовали там вина и хотели получить ту же возможность, вернувшись домой.

3. Новые игроки, особенно производители вин из Нового Света, поняли потребителей Великобритании лучше, чем имеющиеся в стране конкуренты. Jacobs Creek представила первые две разновидности своей продукции в 1986 году (сухое красное и сухое белое вино): теперь это бренд бутылочного вина стал номером один в Великобритании.

Те, кто впервые пьет вино, очень скоро становятся настоящими ценителями. Очарование вина пробуж-

дает в них потребность напрягать свои недавно обнаруженные рецепторы, способные ощущать тонкие различия вин, и исследовать всю категорию. Вскоре у них возникает желание отказаться от старых упрощенных брендов в поисках новых ощущений. Компания Jacob's Creek рано восприняла подобную зрелость потребителей как потенциальную угрозу, ответив на нее постепенным введением расширений линии. Для того чтобы удовлетворять ожидания лидеров мнений (справочник по винам Паркера, бары, рестораны), компания разработала постоянно обновляемый ассортимент высшего класса, включающий в себя специальные ограниченные серии. А также создала ряд суббрендов, основанных на более сложных вариантах подбора винограда, чтобы сохранить покупателей и одновременно продемонстрировать компетентность бренда, что и должен делать каждый истинный лидер. Jacobs Creek расширяла свою линию в направлении снизу вверх: в настоящее время (2004 год) цены варьируются от 4,59 фунтов стерлингов до 6,99 фунтов стерлингов для игристых вин и даже до 8,99 фунтов стерлингов для такого редкого вина, как Shiraz.

Если говорить о банковском секторе, то в нем постоянно происходит запуск расширений для кредитных карт, направленных на удовлетворение клиентской базы, которая с течением времени становится все более богатой и ожидает появления более высокоэффективных услуг и продуктов страхования. После карты Visa появилась Visa Premier, за которой последовала Visa Infinite. Инновации, обладающие очень низкой стоимостью, но высокой воспринимаемой ценностью, приносят доход для всей цепочки, начиная с агентов и заканчивая самим банком, который продвигает свой продукт в определенные сегменты имеющейся у него клиентуры, повышая тем самым доходность каждого клиента. Помимо этого, у владельцев наиболее дорогих карт формируется чувство исключительности, разрушаемое из-за распространения так называемых стандартных карт. Все это представляет собой типичную политику American Express.

## Инвестирование в коммуникацию

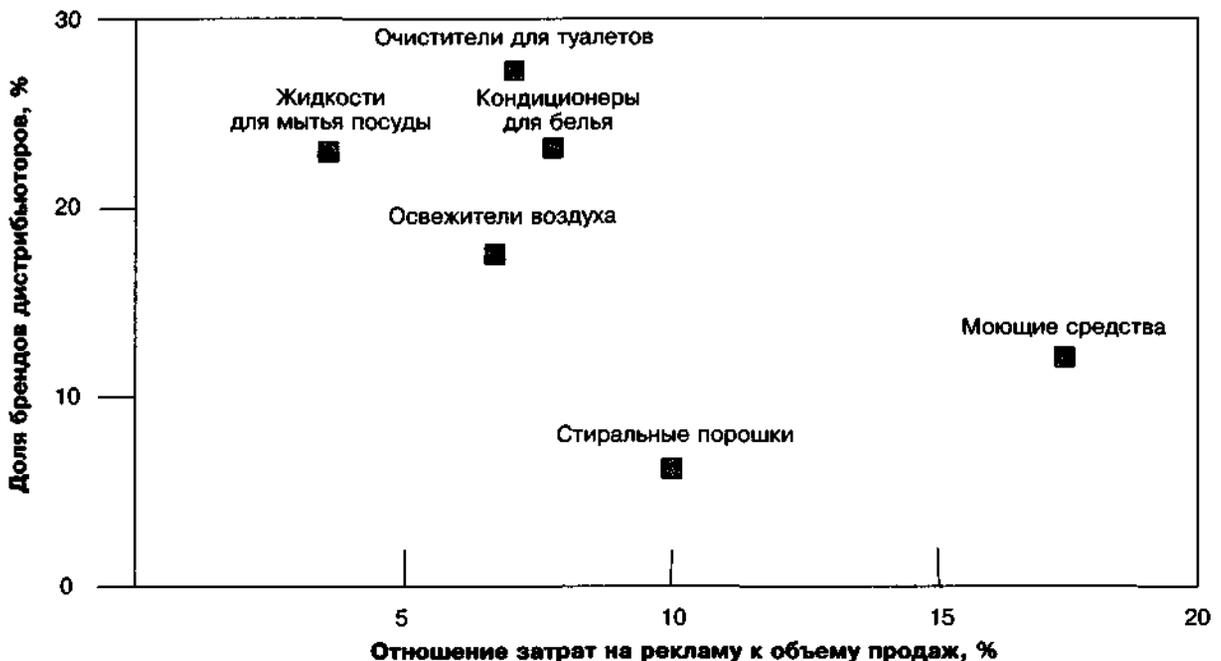
В 2002 году концерн Danone сделал важный шаг. Он принял решение значительно (более чем на 20 %) повысить медиабюджет для своих наиболее сильных брендов. С того времени их доля информационного присутствия в конкурентном поле возросла,

а лидерство на рынке укрепилось еще больше. История успеха L'Oréal также основывается «на двух китах»: исследованиях и рекламе.

Коммуникация — оружие бренда. Только она может раскрыть то, что невидимо; показать основные отличия, скрытые упаковкой, очень часто похожей у конкурентов, что особенно заметно в тех случаях, когда это сходство производит именно то впечатление, к которому стремятся бренды дистрибьюторов с целью создания путаницы. Только коммуникация может поддержать приверженность бренду, рекламируя нематериальные ценности, даже если она разрушается под действием рекламных акций, проводимых в местах продажи. Реклама — результат роста дистрибуции по принципу самообслуживания и сокращения численности продавцов. Это необходимое следствие инвестирования в R&D, которое должно окупаться все быстрее, что, соответственно, требует расширения аудитории. Тот факт, что все это приходится повторять снова и снова, служит доказательством путаницы в умах людей относительно законности рекламы, наблюдаемой даже среди членов маркетинговых команд. Именно поэтому мы хотим воспользоваться цифрами, которые помогут подтвердить наши выводы.

Как видно на рис. 9.5, существует линейная зависимость между проникновением на рынок брендов дистрибьюторов и размером расходов на рекламу, который измеряется в процентном отношении рекламных затрат к объему продаж. Реклама — барьер для входа на рынок. Однако изучение товарных категорий позволяет сделать вывод, что категории с высоким уровнем инвестирования в рекламу также вкладывают деньги в инновации и обновления, которые создают идеальные возможности для восстановления выделенности бренда в сознании людей. Именно совпадение этих двух факторов (инновационность и реклама) позволяет создать добавленную ценность.

Роль рекламы в защите и поддержке капитала бренда показана в табл. 9.1. Эффективность рекламы очень высока, за исключением случая с джемом, когда присутствует значительное потребление продукта детьми и интерес к небольшим брендам, предлагающим идеализированное сравнение с джемами, приготовленными в домашних условиях. Еще раз можно отметить, что видно из таблицы, категориям, вкладывающим значительные средства в рекламу, также свойственно регулярно вводить новшества и четко дифференцировать свои товары.



Источник: McKinsey, UK.

Рис. 9.5. Проникновение брендов дистрибьюторов и интенсивность рекламы

**Таблица 9.1.** Значение рекламы и проникновение брендов розничной торговли

Товары	Коэффициент рекламы/объемы продаж, %	Доля рынка брендов розничной торговли, %
Мюсли и готовые завтраки	10	15
Стиральные порошки	8	11
Кофе	8	13
Джем	7	47
Масло	5	6
Безалкогольные напитки	5	20
Чай	5	26
Йогурты	2	39
Сидр	2	36
Рыба	0,7	26
Вино	0,5	61

Источник: McKinsey, UK.

### Никто не свободен от сравнения цен

Даже при условии, что инновации и реклама повышают добавленную ценность, не существует обязательной приверженности. Покупатели могут быть чувствительны к бренду, но одновременно нелояльны к нему, так как понимают, что цена бренда выходит за рамки диапазона цен, которые они готовы заплатить за данную товарную категорию, а также премиальной наценки бренда, которая кажется им обоснованной с учетом ожидаемого ими дополнительного удовлетворения. Подобное отношение наблюдается и у дистрибьюторов.

За годы экономического роста самые крупные бренды испытывали искушение регулярно повышать свои цены для получения максимальной общей прибыли, проистекающей из высокой премиальной цены и большого числа приверженных покупателей. Что может значить повышение цены на несколько пенсов или центов для финансовых директоров, которых крайне заботит демонстрация строго возрастающих доходов? Тем не менее в настоящее время это имеет большое значение для рынка. В апреле 1993 года Marlboro, один из самых известных брендов,

отметил резкий спад объемов продаж и стал первым, кто обратил вспять эту тенденцию благодаря одностороннему снижению своих цен в Соединенных Штатах. Реакция на подобные действия со стороны Уолл-стрит была негативной, так как там это восприняли как похоронный звон по брендам: в тот день акции всех компаний потребительских товаров значительно упали в цене. Чуть больше года спустя, в августе 1994-го, доля рынка Marlboro достигла беспрецедентной высоты (29,1 %), то есть на семь пунктов выше, чем в марте 1993 года непосредственно перед знаменитой Marlboro Friday («Пятница Мальборо»). Десять лет назад во Франции компания Philip Morris приняла решение снизить цену на сигареты Chesterfields с 11,60 франков до 10 франков и сделала это в тот момент, когда ее конкуренты готовились переложить на плечи покупателей повышение налога в размере 15 %, одобренное правительством страны. В течение двух месяцев продажи Chesterfields подскочили на 300 %. За два года доля рынка этого бренда возросла с менее 1 до 12,2 %. Всего лишь за год эта марка сигарет стала самой любимой среди молодежи (71 % покупателей был моложе 25 лет).

Можно вспомнить о том, как компания Procter & Gamble в соответствии со своей программой поддержки брендов значительно снизила их цену в Соединенных Штатах, и сделала это благодаря отчислению части сбережений, полученных после реализации впечатляющей программы повышения эффективности производства, увеличения объемов продаж и активизации маркетинга. Эти снижения цен были частью политики EDLP, которая положила конец несметному числу микромероприятий по стимулированию продаж.

Все эти снижения цен показывают, что если бренд хочет продолжать свое существование, он должен оставаться в центре рынка. Это хорошо поняли европейские производители автомашин после вторжения на рынок сначала японцев, а теперь и корейцев. Они заставили всех поставщиков автомобилей от изготовителей комплектующего оборудования снизить цены на 20 %. Производителям переносных компьютеров также хорошо известно, что они должны одновременно вводить инновации и снижать свои цены. Естественно, премиальную цену, которая оплачивает основную добавленную ценность, можно рассматривать как дифференциальное понятие. В нем ничего не говорится о стандарте или контрольном уровне бренда, с которым следует проводить сравнение. Однако в наши дни на многих рынках этот стандарт

соответствует абсолютной ценности. Если розничные магазины, торгующие с большой скидкой, распространятся по всей Европе, как это произошло в Германии, они смогут устанавливать в определенных секторах в качестве стандарта свои собственные уровни цены и качества, которые придется учитывать брендовым товарам при определении собственного уровня цен. Если бренды оставят свои премиальные цены без изменений, то они не смогут удержать занимаемые ими позиции.

Приведенный выше довод тем более обоснован, если премиальная цена превышает воспринимаемую добавленную ценность бренда. В этом случае бренд попадает в нишу высококачественного сегмента рынка и наблюдает за падением объема своих продаж. Как показано на рис. 9.6, скрытые сбережения, не используемые предпринимателями, могут составлять до 30 % издержек. Иногда покупатели не оценивают часть выгод, связанных с товаром, или реконструкция производственных издержек не стоит затраченного на нее труда в глазах потребителей. Гораздо большего можно добиться за счет сокращения этих издержек и поиска новой ценовой конкурентоспособности. Помимо этого, анализ соотношений

выгод и потерь показывает, что логика в стиле «чем больше, тем лучше» может приводить к обратным результатам, если она влечет за собой повышение цены. При выходе за пределы определенных пороговых характеристик выгодность резко падает. Также возможно существование ценовых границ: в сфере домашних компьютеров есть правило, согласно которому всегда следует давать клиенту все больше и больше до тех пор, пока розничная цена не превысит границу в 2000 долларов.

Анализ, проведенный компанией OC&C, тем не менее имеет два недостатка. Во-первых, он игнорирует, как большинство экономических анализов, воспринимаемую ценность репутации и имиджа бренда: бренд приносит не только товарную выгоду. Во-вторых, не очевидно, что лидеры цен устанавливают нормативную цену, которая будет ориентиром для покупателей при сравнении цен. Это определяется уровнем вовлеченности покупателя и воспринимаемого отличия! В течение многих лет существовали дешевые напитки из колы, но они не привлекали покупателей. Только недавно Sainsbury's и Virgin смогли бросить вызов Coca-Cola. Выделение большого пространства на полках магазинов

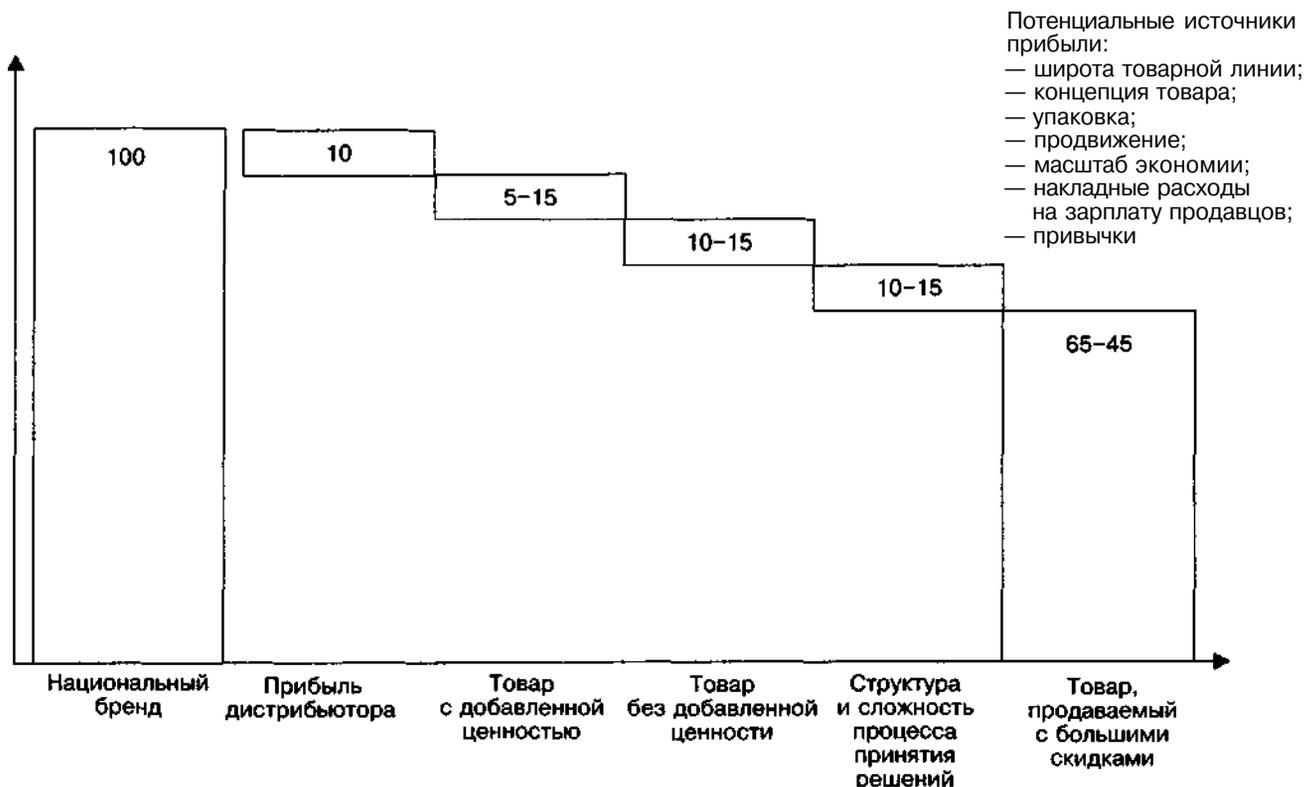


Рис. 9.6. Источники ценового различия между брендами и товарами в магазинах, торгующих с большими скидками

для стиральных порошков, предлагаемых лидерами цен, не сможет само по себе создать значительные объемы продаж: норма качества определяется такими марками, как Skir и Ariel. Покупатели знают, что они не получают такое же качество, когда, из-за недостатка покупательной способности, обращаются к второстепенным и тем более неизвестным брендам. С другой стороны, молоко Viva, созданное компанией Candia, которое совсем не воспринималось как товар высшего качества, стало молоком, на которое должны быть похожи все марки молока, то есть стандартом для этого продукта, обладающим такими характеристиками, как современность и продвинутость. Существуют и другие марки молока от ценовых лидеров, но они считаются обычными и лишены индивидуальности.

Соответственно любое снижение цены, если оно имеет место, должно проводиться на основе сравнения не с самым дешевым товаром данной категории, а с товарами в том же сегменте, ориентированными на ту же потребность. С помощью так называемого «анализа по принципу сеть — крючок» (Degon, 1994) опытным путем было доказано, что бренды, относящиеся к категории успешных, чаще всего имеют самую низкую цену в рамках своего собственного сегмента. Если вернуться к истории Chesterfield во Франции, то еще в 1988 году этот бренд был выведен из сокращающегося сегмента наиболее дорогостоящих сигарет из табака сорта Вирджиния (Marlboro, Stuyvesant, Rothmans) и позиционирован в сегменте, следующем непосредственно за ним, «популярные сигареты из табака сорта Вирджиния» (Lucky Strike, Gauloises Blonds). Компания назначила для пачки сигарет этой марки цену в 1,5 евро, что сделало ее самой дешевой альтернативой в рамках данного сегмента и позволило быстро стать лидером продаж. С тех пор бренд был вынужден повысить свои цены из-за бюджетных ограничений со стороны правительства, но он сохраняет подобное ценовое позиционирование.

Таким образом, можно сделать вывод, что снижение цены само по себе никогда не помогает решить проблему обеспечения долговременного существования бренда. Оно не повышает добавленную ценность, а только сокращает издержки. Кроме того, снижение цены со стороны лидера рынка имеет серьезные последствия в долгосрочном плане, оно подвергает опасности доходность всего сектора на предстоящие 20 лет. Вместо этого лидеру следует ставить перед собой две цели: если он останавли-

вает свой выбор на более дешевом товаре, то ему нужно восстановить стандарт качества, который он, как известно покупателям, оставляет позади, или расширить рынок. Но для этого компания должна заниматься инвестициями, слишком значительное снижение цен сделает финансирование подобных действий невозможным.

## Имидж как искусство в розничной торговле

Когда речь идет о маркетинге, часто тот, кто находится в контакте с конечным пользователем, обладает решительным преимуществом. Это создает значительные сложности для производителей, которые не контролируют свою сеть распределения. Было бы заблуждением считать, что при продаже крупных брендов продовольственных товаров можно игнорировать супермаркеты, но это не относится ко многим другим торговым точкам. Примером может служить селективная дистрибуция. Разработка Европейским союзом закона о селективных сетях распределения привела к замене старого количественного критерия, связанного с минимальными нормами объема продаж, на качественный критерий.

Такой бренд, как Levi's, проявляет определенную избирательность в вопросе распределения. Наряду с тем, что Levi's не разрешает продажу своих товаров в супермаркетах, он ожидает от своих розничных продавцов соответствия пяти критериям:

- \* первый имеет отношение к предлагаемому ассортименту, который должен включать качественную одежду и только бренды, признаваемые покупателями в такой категории, как джинсы (следовательно не может быть никакого лидера цен или анонимных джинсов);
- окружающая обстановка должна быть такого же высокого качества, как и предложение;
- \* рядом с товарами Levi's не должно быть товарных ассортиментов, которые могут изменить его имидж;
- а обслуживание должно соответствовать бренду, а персонал быть квалифицированным и компетентным в области одежды;
- » и, наконец, магазин должен быть частью стационарного здания (а не рыночным ларьком), а также обладать достаточным пространством для торговли джинсами и иметь возможность привлечения молодежи в возрасте от 15 до 25 лет.

Подобная власть над каналом распределения в действительности помогает Levi's контролировать свой имидж и сохранять капитал бренда. Бренд невозможно свести только к его рекламе и товарам, его неотъемлемая часть — покупатель в процессе покупки и даже после ее завершения. Это также можно отнести к сильным сторонам таких брендов, как Benetton, IKEA, Naagen Dazs и Louis Vuitton. Coca-Cola, несомненно, приходится соперничать со своими конкурентами в супермаркетах и даже с копиями от дистрибьюторов. Но репутация прохладительного напитка повышается за счет его дистрибуции в кафе, гостиницах, ресторанах и ночных клубах. Кроме того, компания Coca-Cola предлагает широкий ассортимент напитков, не относящихся к типу «кола», что делает ее эксклюзивным дистрибьютором в торговых точках. Поэтому там, где есть Coca-Cola, обычно нет ни напитков Pepsi-Cola, ни каких-либо товаров от Cadbury Schweppes.

## Создание барьеров на входе

Последний пример привлекает внимание к роли барьеров на входе на рынок в бренд-менеджменте — предложение полного портфеля брендов помогает компании Coca-Cola расширять свое влияние от одной торговой точки к другой. Владельцы баров и управляющие ресторанами компании довольны. Они могут предлагать своим клиентам полный ассортимент известных брендов прохладительных напитков, кроме того, часто получают бонусные вознаграждения от Coca-Cola за обеспечение полной эксклюзивности для всего портфеля брендов компании. (Это стало причиной судебных процессов, начатых в Европе другими компаниями безалкогольных напитков.)

Анализ бренда, сфокусированный исключительно на психологии потребителя, не придает значения решающей роли управления самим предложением, которое может сделать вход на рынок невозможным для конкурентов. Это один из ключевых вопросов при анализе финансовой стоимости бренда, текущей стоимости его будущих доходов. Непроницаемость рынка служит лучшей гарантией их получения, и это хорошо видно на примере компании Black & Decker.

Почему на рынке сверлильного оборудования практически не существует брендов дистрибьюторов? Потому что Black & Decker делает их выход на рынок экономически невозможным. Бренды ди-

стрибьюторов появляются в случае соблюдения одного или более условий:

- а на рынке существует высокий объем продаж;
  - \* небольшое количество товарных инноваций;
  - \* бренды стоят дорого;
- я покупатели воспринимают риск как незначительный;
- \* покупатели делают свой выбор, ориентируясь главным образом на видимые характеристики товара;
  - » технологии доступны по низкой цене.

Рынок дрелей, напротив, очень мал и, кроме того, поделен на множество сегментов. Компания Black & Decker управляет рынком и заставляет его развиваться в технологическом плане с большой скоростью. Кроме того, Black & Decker сделал свою продукцию глобальной — каждый завод производит один-единственный товар для всего мирового рынка. Уровень издержек производства, таким образом, становится идеальным, а в связи с тем, что Black & Decker не проявляет желания повышать свои розничные цены, у подражателей остается не очень много пространства для маневра. И, наконец, покупатель испытывает чувство безопасности, когда приобретает столь известный и распространенный бренд.

Каковы основные источники создания барьеров на входе на рынок?

1. Наиболее важна стоимость движущих сил производства, определяющая длительное конкурентное преимущество. На этом строится стратегия Dell, а также компании Decathlon, занимающей пятое место в мире в качестве крупнейшего розничного торговца спортивными товарами и одиннадцатое место как производитель. Для некоторых видов спорта Decathlon может стать производителем номер один в Европе гораздо раньше многих других благодаря эффекту масштаба, связанного с товарами компании, разработанными на европейском уровне.

2. Управление технологией и качеством — основной фактор успеха Procter & Gamble, Gillette, L'Oreal и 3M. Отвергая любое предложение уступить малейшую часть своего ноу-хау брендам дистрибьюторов, компании сохраняют за собой свои основные средства достижения добавленной ценности. Именно это позволяет им постоянно вводить новшества и оставаться эталоном рынка в области качества. Компания Kellogg's даже начала указывать на своих коробках, что она не поставляет бренды дистрибьюторов.

3. Доминирование при помощи имиджа и коммуникации — главная опора компании Coca-Cola, хотя это не мешает брендам колы K-Mart или Sainsbury's максимально перенимать отличительные символы Соке и продавать свой товар по более низкой цене. В тяжелые времена чувствительность к цене усиливается. Однако, будучи мировым брендом, Coca-Cola получила доступ к спонсированию Олимпийских игр в Атланте и смогла передать полученные в результате этого выгоды заводам по розливу напитков по всему миру. Это также можно считать оружием таких брендов, как Nike, Reebok и Adidas. Доминирование благодаря известности и имиджу определяется не только гигантским размером бюджетов этих компаний. Фокусируя все коммуникации на самом имени бренда и применяя логику его расширения за пределами первоначального сегмента, многие марки, таким образом, получают возможность доминировать в сфере осведомленности о бренде.

4. Быстрое использование всех аспектов многообещающей концепции через расширение ассортимента — метод, позволяющий препятствовать входу на рынок конкурентов. В Соединенных Штатах и Европе бренд Snapple скользит на волне так называемых напитков «Нового века» и предлагает широкий выбор прохладительных напитков на основе чая. Dim, как мы уже видели, сумел быстро предложить под одним именем бренда трикотажных изделий широкий ассортимент товаров, охватывающих различные потребности и удовлетворяющих ожидания дистрибьюторов и покупателей. На сельскохозяйственном рынке можно насчитать множество разных видов Decis (лидирующего бренда в сфере инсектицидов), предназначенных для разных типов растений, что укрепляет статус этого бренда как мирового лидера.

5. Присвоение имени бренда товару само по себе формирует уникальность предложения и добавленную ценность, которой будет не хватать конкурентам. Все гиганты химической индустрии производят эластановое волокно. Оно делает чулочно-носочные изделия и женское белье мягкими и блестящими. С другой стороны, только у компании Du Pont de Nemours есть Луса, волокно, чье название используется в качестве коммерческой уловки самой Du Pont и всеми брендами женского белья. В действительности, Луса — торговая марка, используемая Du Pont для продажи эластанового волокна. В данном случае ценность волокну добавляет не имя, а 10 лет мировой коммуникации о романтическом ореоле,

связанном с именем Луса, которая дала бренду его эксклюзивную привлекательность. Подобную стратегию применяют Tex и Coolmax.

6. Контролирование отношений с лидерами мнений — один из ключевых факторов успеха для бренда, который заботится о своем будущем. Иллюстрацией может служить Canson, бренд школьных принадлежностей, ставший частью группы Arjomari-Wiggins. Что может быть обычнее листа бумажной кальки или бумаги для рисования для школьника? Однако, несмотря на то, что эти товары брендов дистрибьюторов обладают своей долей пространства на полках супермаркетов, продается только продукция Canson. В течение более чем 20 лет бренд формирует тесные взаимоотношения с учителями, например, организуя конкурсы рисования между классами на общенациональном уровне. Длительное присутствие Canson в списке школьных принадлежностей, которые надо купить ребенку, — результат прекрасной организации того, что сейчас называют маркетингом, ориентированным на отношения. Главным капиталом Canson остаются лояльные к этому бренду учителя, работающие в системе государственного образования.

7. Еще одно препятствие для входа на рынок новых брендов — управление дистрибуцией. В ближайшее время во Франции будет 1000 ресторанов McDonald's, а у Quick, второй по величине сети продажи бургеров, их число достигнет 350. Такое количество ресторанов закрывает рынок гамбургеров для конкурентов. Этот барьер для входа активно используется и брендами массовой дистрибуции. Размещая свой собственный бренд на полках магазинов, они, таким образом, вытесняют с них бренды производителей. Изготовитель мороженого Naagen Dazs контролирует рынок высококачественного мороженого путем предоставления продукта высокого качества и хорошо управляемую кампанию распространения слухов через лидеров мнений, но главное значение здесь имеет присутствие в супермаркетах и гипермаркетах собственных эксклюзивных холодильников, разработанных компанией.

8. Последний барьер на входе на рынок связан с вопросом законности. Бренд должен защищать свой эксклюзивный имидж от контрафактных товаров, моделей и символов, без колебаний ограждать эксклюзивный характер своих символов от имитаций и подражательных брендов дистрибьюторов. Последние под предлогом, что это символы категории, на самом деле пытаются получить выгоду

для своих торговых марок за счет ценности символов, разработанных ведущим брендом. Имитации Coca-Cola стараются подбаться как можно ближе к тому красному цвету, который со временем стал ассоциироваться с качеством Coca-Cola. Сходство между символами не только намеренно связывает имитацию с пользующимся успехом брендом, в результате чего проявивший неосторожность покупатель принимает копию за оригинал, но и вызывает ощущение равноценности (Karferer, 1995). Так же как Dior, Chanel и Cartier вкладывают весьма крупные суммы в проведение судебных процессов против сетей, производящих контрафактные товары, бренды должны предъявлять иски имитаторам или, как минимум, доводить до их сведения, что они не потерпят никаких подражаний или копий. С этой точки зрения лучше выдерживают проверку временем и копированием бренды, с самого начала выбирающие неописательные символы. Ярлык Orangina имеет синий цвет: этот цвет не относится к характерным и хорошо защищает бренд прохладительного напитка, имеющий вкус апельсина.

## Защита от подделки брендов

Как только бренд добивается успеха, его начинают копировать, копии появляются и множатся. Конкурентное преимущество, основанное на инновации, носит краткосрочный характер, поэтому сегодняшний бренд основывается на непрерывном потоке нововведений. Предметом копирования могут быть идеи, концепции и товары. Например, вскоре после выпуска на рынок слабоалкогольного напитка со вкусом персика под названием Carlton, нацеленного на верхнюю границу ассортимента, началось появление конкурентов с более низкой ценой, таких как Claridge. Конкуренция носит еще более интенсивный характер, когда речь идет об интеллектуальной собственности: это патенты и дизайн, а также форма продавцов и даже торговые марки (имя или графический образ бренда). Источником подобной имитации становятся производители и розничные торговцы, для которых это первый шаг к построению бренда магазина.

Кроме того, имитации возникают на основе создания подделок. В этом случае непосредственной целью копирования становятся наиболее известные бренды, такие как Nike и Adidas. Рынки и базары иностранных государств заполнены поддельными часами Cartier и футболками Ralph Lauren. Не

успевает закончиться показ мод Dior или Chanel, как азиатские фабрики начинают воспроизводить их модели, представляя их через параллельные каналы распределения даже раньше, чем бренд успевает отправить товар в магазины. Тем не менее наиболее опасна практика подделки медицинских препаратов или запасных частей для автомобилей, которые часто могут обмануть покупателей, что потенциально ставит их жизнь под угрозу. Наконец, мы уже говорили о защите против имитаций бренда, создаваемых собственными розничными торговцами бренда.

Интеллектуальную собственность необходимо защищать и расширять (например, Harley-Davidson запатентовал характерный звук своих двигателей, то же самое сделал Porsche). Мы не ставим перед собой задачу в нескольких строках осветить такую важную и стратегическую тему, как законы о товарных знаках, тем более что с наступлением глобализации стало ясно: в тех случаях, когда речь заходит о подделывании товаров, реакция не всех стран одинакова. В Китае, Юго-Восточной Азии, Марокко и Италии существует значительное количество микрокомпаний, которые таким образом зарабатывают на жизнь. Подобная деятельность всегда, в большей или меньшей степени, связана с отмыванием денег, а в некоторых случаях получает скрытую поддержку со стороны правительства. Столь различные подходы к данному вопросу позволяют брендам, которые не могут легально существовать на Западе (или в любой стране, где соблюдаются законы об интеллектуальной собственности), получить признание. Любому человеку в Сингапуре, Гонконге или Шанхае известна сеть магазинов Crocodile, которая представляет собой явную имитацию всемирно известного бренда Lacoste, чей символ с 1993 года — знаменитое изображение крокодила. Азиатская сеть магазинов пользуется слабыми законами страны в отношении брендов, чтобы позиционировать себя в том «потоке» известности, который оставляет позади себя Lacoste. Она зашла настолько далеко, что с гордостью заявляет в своем слогане «Войдите в легенду» (Enter the legend).

Основные меры предосторожности, которые необходимо принять, чтобы избежать потери прав на защиту своего бренда, хорошо известны. Например, никогда не используйте название торговой марки в качестве существительного, только как прилагательное, другими словами, следует говорить пиво Budweiser, а не просто Budweiser. Позвольте также

добавить, что если в защите нуждается цвет бренда, то его необходимо защищать и внутри компании. Товарные линии бренда часто сегментируются, что приводит к использованию разных цветов для идентификации каждого из сегментов. В результате становится сложно утверждать, что бренд характеризуется каким-либо одним-единственным цветом.

Как должен бренд реагировать на подделку и имитацию? Прежде всего нам следует определить различие между двумя видами «нападения». Подделка — идентичная, повторяющая каждую особенность имитация бренда и его определяющих компонентов. Это противозаконно в самом прямом смысле этого слова, и нет необходимости предоставлять доказательств введения покупателей в заблуждение. Это просто необходимо выявить и предпринять правовые действия. Однако в ряде стран, где к подделкам относятся более чем терпимо и даже часто допускают подобное, потребуется более долговременная работа, включающая в себя следующее.

1. Совместные действия с участием министерств иностранных дел и юстиции. Эта работа проводится на уровне межгосударственных отношений.

2. Коллективные информационные программы, направленные на совершенствование местных законов и проводимые, к примеру, всемирной торговой организацией.

3. Рекламирование оригинального бренда в данной стране. Всем хорошо известно, какой размах имеет феномен подделывания известных брендов в Китае, где не существует законов по их защите. Китайская культура традиционно превозносит тех, кто делится с другими, и осуждает тех, кто этого не делает. В традиционной китайской системе обучения и преподавания точное воспроизведение работы мастера считается достоинством. Наконец, в коммунистической экономике, определявшей образ мыслей китайцев на протяжении 50 лет, вообще не существует понятия собственности, и для всех китайских фабрик было нормой носить одно и то же название. Следует также добавить, что для местных потребителей покупка подделок — единственный вариант, приемлемый с финансовой точки зрения. И, наконец, в этих странах, где население годами было лишено возможности приобретения, люди стремятся продемонстрировать своим соседям, что они наконец-то «добились успеха». Западные бренды знакомы всем, но, в действительности, очень немногие имеют собственный опыт общения с ними. Многие не осознают, что покупаемая ими вещь — фальшивка. Это было

подтверждено исследованиями (Lai and Zaichkowsky, 1999): местные потребители, выбирающие контрафактный товар или имитацию, делают это, потому что им не хватает знаний об оригинале.

4. Реклама, связанная с подделками, в странах происхождения туристов. Западные туристы хорошо осведомлены, какие товары оригинальные; покупка имитаций и подделок представляется им своего рода игрой. Исследование данного явления, проведенное нами на качественном уровне, выявило пять основных мотивов, по которым они покупают подделки.

*Чувство, что они заключили выгодную сделку.* В конце концов всем известно, что предметы роскоши и товары Nike производятся на фабриках третьего мира. Эти потребители отрицают существование какой-либо разницы между оригиналом и копией, следовательно они совершают выгодную покупку. Это делает их крайне разборчивыми покупателями: они будут покупать только копии сумок Vuitton, идентичные оригиналу, и восхищаться качеством копии. Именно качество в сочетании с ценой делает такую покупку реальной экономией и позволяет им носить копию ежедневно, даже в присутствии друзей, которые не заметят разницы. Человек, приобретающий подделку часов Vulgari, обладающую в сравнении с теми неподдельными часами, которые он сам носит, очень хорошим качеством, без малейших колебаний подарит ее одному из своих сыновей на пятнадцатилетие.

Достаточно показательным, что покупатели часто сами владельцы оригинального товара. Это делает их экспертами и придает определенный статус той копии, которая была выбрана за качество своего сходства. Эти люди знают, о чем говорят.

*Желание внести некоторый блеск в свою повседневную жизнь.* Поддельные спортивные рубашки Ralph Lauren могут быть всего лишь приближенной копией, но они достаточно хорошо подходят для выполнения таких работ, как уборка дома, уход за садом или мытье машины.

*Оригинальный подарок.* Вместо того чтобы привозить из поездки в Таиланд в качестве сувениров дешевые безделушки, которые будут немедленно спрятаны в шкаф, турист покупает друзьям то, что в наши дни считается типичным сувениром из этой страны: хорошую имитацию, подделку, едва отличимую от оригинала. Это всегда удивит получателя подарка и станет темой для разговоров о том, насколько хороша (или не очень) подделка; кроме того, такой подарок обязывает его использовать.

Некоторые покупатели с готовностью приобретают контрафактные товары, потому что *они не могут или не хотят платить надбавку к цене для оригинала*. Они считают, что нелепо и бессмысленно платить 60 евро за спортивную рубашку Ralph Lauren, потому что они недостаточно вовлечены.

Наконец, некоторые из тех, кто покупает подделки, мотивируют это «*моральными*» соображениями. Они считают, что цена оригинала неприлично высокая, с учетом того, что он сделан в Юго-Восточной Азии, его себестоимость на самом деле бесконечно мала. Они рассматривают свои действия как своего рода возмездие, учитывая, что если сам бренд совершает воровство, продавая товар по цене, превышающей его себестоимость, то законно в свою очередь обкрадывать его самого.

Превентивные действия в отношении западных потребителей в странах их происхождения должны носить характер обучения. Необходимо указывать на то, что выпуск подделок связан с сетями, напоминающими мафиозные структуры, и отмыванием денег от продажи наркотиков. Здесь также присутствует юридический аспект: потребитель, ввозящий в свою страну подделку, — соучастник и, следовательно, совершает преступление, которое карается по закону.

## От капитала бренда к потребительскому капиталу

Финансовая стоимость бренда зависит от размера прибыли, ожидаемой в будущем, и от степени риска по этой прибыли. Бренд может быть сильным только при наличии большого количества приверженных покупателей. Этот признанный факт вызвал настоящую революцию в практике маркетинга, которая происходит с начала 1980-х годов: самым главным предметом беспокойства стала приверженность и связанный с ней фактор — удовлетворенность потребителя. Сегодня, оставив в прошлом подход, полностью ориентированный на завоевание покупателей у конкурентов, компании делают все возможное, чтобы сохранить своих собственных клиентов. В то же самое время следует ожидать, что в результате избытка предложений покупатели будут перескакивать с одного бренда на другой, от одного производителя к другому. Главной целью становится не борьба с отсутствием покупателей, а предотвращение их перехода к конкурентам.

За время своей жизни клиент British Airways приносит компании доход, размер которого в среднем

составляет 48 000 фунтов стерлингов. Таким образом, ни при каких обстоятельствах нельзя терять ни одного клиента. Это в равной степени относится и к компании Carrefour, клиенты которой приносят 3550 фунтов стерлингов в виде годового объема продаж. Помимо всего прочего приверженные потребители отличаются более высокой доходностью. По данным исследования, проведенного компанией Bain, одно домохозяйство тратит 330 евро/франков в месяц в супермаркете, куда его члены ходят чаще всего, 85 — в супермаркете, который стоит на втором месте по посещаемости, и 22 — в том, куда они ходят только время от времени. Приверженные покупатели не только тратят больше, но со временем их расходы растут, они становятся менее чувствительными к цене, к тому же они становятся источником позитивных слухов о пользующемся их вниманием супермаркете или бренде. Кроме того, общение с ними обходится в пять раз дешевле, чем контакты с теми, кто не относится к числу покупателей компании или бренда. Именно поэтому, согласно полученным Bain данным, при снижении коэффициента ухода клиентов на 5 %, суммарные выгоды возрастают на 25-85 %. Очень хорошим подтверждением тому служит компания Canal Plus. Этот платный телевизионный канал получает выгоду от своего беспрецедентного уровня приверженности: 97 % из 6 млн абонентов компании демонстрируют свое расположение к этому каналу. Принимая во внимание, что годовая подписка на услуги Canal Plus стоит 310 евро, можно подсчитать, что снижение приверженности всего лишь на 1 % будет означать потерю годового дохода в размере 11 млн евро!

В последнее время все сильные бренды создают программы приверженности. Однако здесь необходимо сделать предостерегающее замечание: никакая программа подобного типа не сможет компенсировать услугу, не соответствующую своим задачам или недостаточную. Действия, необходимые для сохранения приверженности покупателей, имеют две цели. Первая носит защитный характер и состоит в том, чтобы не дать покупателю никакого основания покинуть бренд или компанию. Характер второй можно назвать наступательным. Это создание индивидуализированных взаимоотношений с клиентом, основы более близкой и, следовательно, более вовлекающей связи, которую американцы называют «соединение с покупателем» (*customer bonding*) (Cross and Smith, 1994).

Важная составляющая защитного аспекта этих действий — идентификация причин существования

нелояльных и неудовлетворенных клиентов. Так, неудовлетворенность, связанная с предлагаемой British Airways во время полета едой, приводит к тому, что компания теряет прибыль в размере до 5 млн фунтов стерлингов. Неудовлетворенность из-за неудобных кресел в самолетах обходится почти в 20 млн фунтов стерлингов! Как это ни парадоксально, но компания стремится услышать от своих клиентов максимальное количество жалоб, связанных с их неудовлетворенностью. И действительно, нет ничего хуже молчаливого неудовлетворенного клиента, который ничего не говорит представителям компании, но при этом распространяет негативные слухи среди своих родственников, коллег и друзей. А статистика доказывает, что неудовлетворенный клиент, с которым обсуждают его претензии, становится настоящим «новообращенным», к тому же более лояльным. Когда пассажиров British Airways спрашивали, будут ли они пользоваться услугами компании снова, среди тех, кто никогда не обращался в офис по приему жалоб, «да» ответили 64 % опрошенных. Однако для тех, кто это делал, данный показатель составил 84 %. Рассмотрение жалоб со старательностью, заботливостью и уважением становится движущей силой формирования приверженности потребителей.

Стремление к достижению удовлетворенности клиентов предполагает добавление небольшого влияния административного духа там, где правит исключительно дух завоевания. Именно поэтому сегодня L'Oreal Coiffure представляет собой компанию, обладающую завоевательным, инновационным и предпринимательским духом. Она выпускает один новый товар за другим. Парикмахерам нравятся товары L'Oreal, а L'Oreal хорошо знает их товарные потребности. К сожалению, это привело к тому, что компания в некоторой степени проигнорировала административный аспект своей деятельности: был ряд ошибочных поставок, случаи дефицита товаров, неравномерного предоставления скидок и т. д. Компания хорошо реагировала на утонченные потребности, но отчасти забыла о некоторых более приземленных. Например, парикмахер, заказывающий в четверг тюбик краски для волос светло-коричневого цвета с золотистым оттенком для клиента, который должен прийти в пятницу, не мог быть уверен, что получит товар вовремя. Он не всегда мог рассчитывать на компанию. Поэтому, даже когда запуски новых товаров проходили успешно, и компания привлекала на свою сторону покупателей, продажи

L'Oreal Coiffure длительное время оставались на неизменном уровне. При ориентации на удовлетворенность клиентов только одного товара не может быть достаточно, если базовое обслуживание несовершенное.

Когда бренд переходит к наступательным действиям, он должен стать эталоном персонализированного внимания к потребителям. Рапп и Коллинз (Rapp and Collins, 1994), образно выражаясь, говорят о превращении компании в «любящую компанию», проявляющую интерес не к клиенту, а к личности. Это означает конец анонимного маркетинга, чтобы быть эффективным, внимание должно быть индивидуализировано. Однако при том что в терминологии рыночных исследований различаются такие понятия, как большие, средние и мелкие покупатели, до недавнего времени лишь немногие компании создавали программы, специально рассчитанные на больших покупателей, считающихся наиболее лояльными. Но приверженный клиент хочет получить признание. Следовательно его необходимо идентифицировать, установить с ним прямую связь и сделать его фокусом особого внимания. Именно по этой причине в маркетинге, который обычно называют ориентированным на отношения (МакКеппа, 1991; Marconi, 1994), используются базы данных, клубы покупателей и коллективные мероприятия, объединяющие лучших потребителей бренда. Многие марки, понимая, что бренд, не обладающий прямой связью с покупателями, выходит все дальше и дальше за пределы досягаемости в прямом и переносном смысле, стараются выйти за рамки простой телевизионной рекламы и размещения на полках магазинов, чтобы создать взаимоотношения непосредственно с покупателями. Компания Nestle предлагает своим клиентам возможность воспользоваться услугами диетолога, с которым они могут связаться по телефону. Компания Nintendo шесть дней в неделю помогает 10 000 детей, у которых возникли какие-то проблемы во время прохождения видеоигры. Еще в 1992 году IBM France создала горячую линию по оказанию помощи пользователям, работающую круглосуточно семь дней в неделю весь год. Обращение с покупателями как с друзьями, а не как с безличными счетами — основа долговременных взаимоотношений.

Компании пришли к пониманию, что в своих попытках повысить приверженность к бренду они должны заботиться о потребительском капитале своих клиентов или доле рынка. Иными словами, должны фокусироваться не только на усилении

предпочтения бренда как психической установки, но и на расширении использования бренда, особенно среди лучших перспективных клиентов, а именно, крупных покупателей. Так, последние исследования показали, что источник прибыли брендов товаров массового спроса — не массовый рынок, а одна треть лучших покупателей товаров данной категории. Более того, самый значительный потенциал для получения брендом дополнительной прибыли базируется на его способности повысить свою долю в высокодоходной категории крупных покупателей (Hallberg, 1995).

К сожалению, когда речь идет об этих основных потенциальных потребителях, реклама не попадает в нужную цель. Она, наоборот, достигает главным образом тех, кто не покупает данный товар или совершает покупки в небольшом объеме. С другой стороны, высокодоходный сегмент реально затрагивают мероприятия по стимулированию сбыта. Таким образом, потребители, покупающие часто, как правило, имеют дело с ценовым стимулированием,

купонами, скидками и т. д. Однако мероприятия по стимулированию делают потребителей излишне чувствительными к ценам и снижают приверженность к бренду в высокодоходном сегменте, обладающем значительным потенциалом.

В результате этого большинство мегабрендов в настоящее время проводит широкомасштабное экспериментирование с маркетингом на основе баз данных. Концепция такого маркетинга предполагает два момента.

1. Все маркетинговые мероприятия должны быть более эффективно нацелены на главный сегмент. Цель состоит в повышении уровня использования бренда в данном сегменте.

2. Эффективное определение целей требует, чтобы компании идентифицировали каждого из этих покупателей или домохозяйств буквально по имени. Вследствие этого сопутствующим продуктом всех мероприятий по стимулированию должна стать база данных, включающая в себя 100 % высокодоходных покупателей.

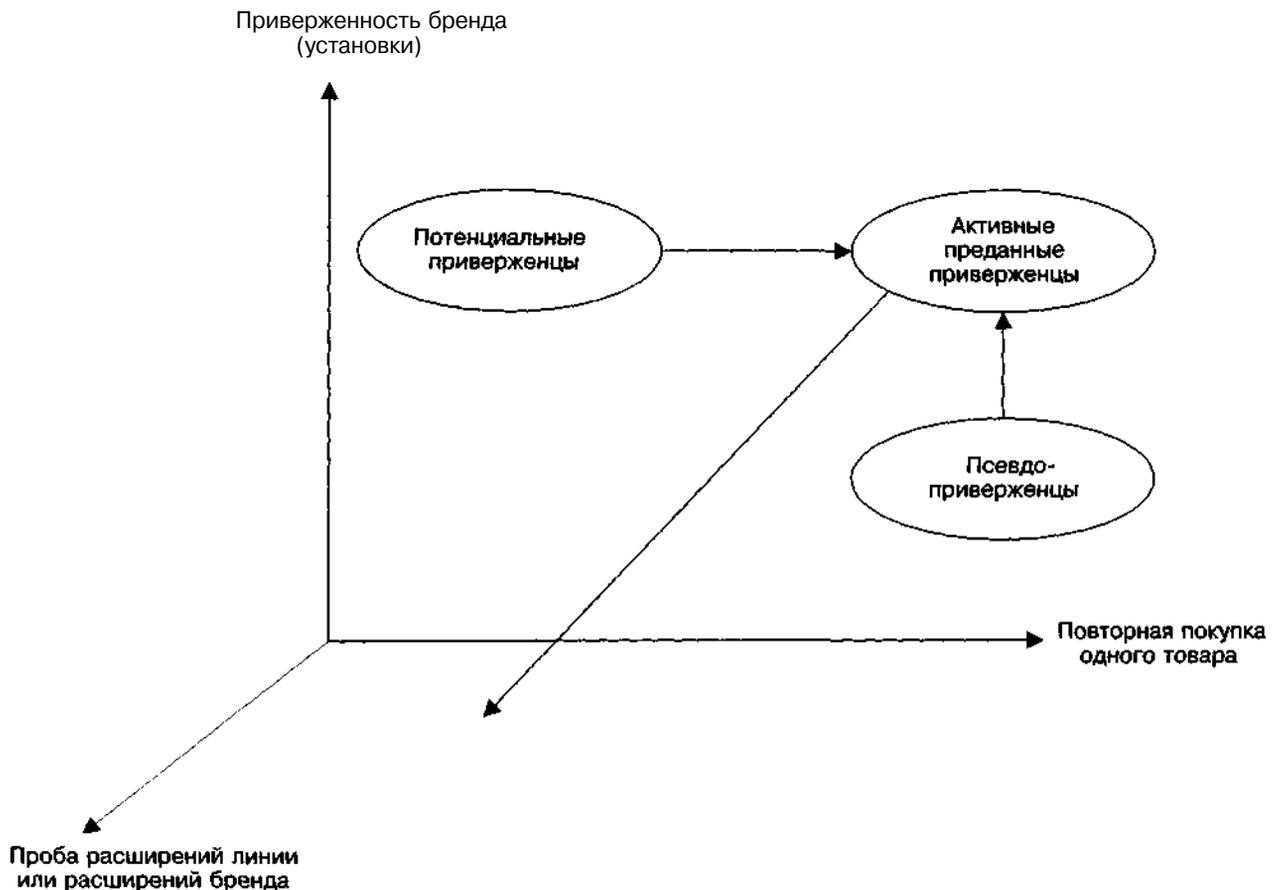


Рис. 9.7. Три стороны приверженности к бренду

На данный момент база данных Procter & Gamble в США включает в себя более 48 млн семейств. База данных Danone во Франции состоит из 2 млн семейств. Компания Nestle создает собственную базу в каждой крупной стране, то же самое делает Unilever. И это не считая всех баз данных, создаваемых посредниками, которые они предоставляют на правах аренды более мелким компаниям.

Задача этих избирательных баз данных в том, чтобы доставлять адаптированные к конкретным целевым потребителям предложения, «приносить магазинную полку к ним в дом» (снижая тем самым количество непреднамеренных покупок и ослабляя власть дистрибьюторов), а также рекламировать индивидуальный образ среди приверженных и крупных покупателей. Как правило, эти покупатели более вовлечены в бренд, поэтому им необходимо признание и специальное обращение. Они также заслуживают, чтобы им предоставляли особую информацию, поддерживающую имидж бренда и его капитал. Эти мероприятия формируют индивидуальный образ в противоположность более широкому общественному образу.

Возникший в последнее время интерес к управлению потребительской ценностью проиллюстрирован на рис. 9.7. У многих потребителей существуют очень благоприятные установки по отношению к определенным брендам. Тем не менее их приверженность не способна воспрепятствовать переключению в рамках ассортимента брендов. Эти покупатели — потенциальные приверженцы только в случае разработки индивидуализированной программы, направленной на повышение коэффициента приобретения определенного бренда. С другой стороны, некоторые потребители, делающие повторные покупки, на самом деле — псевдоприверженцы, не обладающие сильными установками по отношению к бренду. Они, к примеру, могут покупать бренд из-за его цены или доступности. Для того чтобы повысить предпочтение бренда у этих покупателей, необходимо подкрепление их выбора и повышенное восприятие превосходства бренда. Наконец, активных и преданных приверженцев следует побуждать к тому, чтобы они пробовали все больше и больше новых товаров, будь то расширения линии или бренда.

На рисунке 9.8 показано положение Sony, у которой активные приверженцы составляют 19 % от всей франчайзинговой базы покупателей компании. Число потенциальных приверженцев равно 4 %, а псевдоприверженцев — 35 %. Для каждой группы следует создавать специальное маркетинговое предложение.

		Капитал бренда	
		Да	Нет
Потребительский капитал Использование	Да	19 %	35 %
	Нет	4 %	42 %

Sony

Источник: Sofres, Megabrand System.

**Рис. 9.8.** Капитал бренда и потребительский капитал: согласование предпочтений и покупательского поведения

### Потребность покупателя в диалоге

Несмотря на то что большинство брендов заявляет, что для них потребности покупателей имеют первостепенное значение, это не распространяется на развитие диалога с ними. Рекламу нельзя считать диалогом. То же самое можно сказать о взаимоотношениях с продавцом, имеющим ясные маркетинговые намерения, и об опросах, посвященных удовлетворенности: они могут быть крайне полезны при получении обратной связи по воспринимаемому качеству, но набор вопросов не может представлять собой диалог. Создают ли возможность диалога потребительские журналы? Опять же нет. И это в равной степени справедливо для прямой маркетинговой рассылки, с помощью которой продавцы приглашают потребителей посмотреть или попробовать новый товар, и других подобных мероприятий.

Почему мы говорим о потребности покупателя? Потому что покупатели хотят, чтобы их ценили, слушали и слышали, воспринимали не только как усредненную статистическую единицу в сегменте рынка, но и как личность. Кроме того, новые интернет-компании, обладающие возможностями собирать интеллектуальную информацию (которую они получают из самых последних обращений, поступающих от

отдельных людей) и использовать ее при будущих контактах, приучили их к отзывчивой реакции на свои потребности и к тому, что к ним прислушиваются.

Отношения с брендом автоматически создают потребность такого рода. Возьмите, к примеру, банки и страховые компании. Если они смогли с самого начала завоевать клиента, то связь «бренд — клиент» будет существовать долгие годы. На протяжении всего срока их отношений обязательно будут возникать какие-либо проблемы, но если они успешно разрешаются, то в результате может возникнуть прочная приверженность. Сложность в том, что часто подобные проблемы не находят достойного разрешения, и единственным средством компенсации, доступным тем покупателям, которые чувствуют, что их игнорируют или обращаются с ними с недостаточным уважением, становятся негативные слухи. Нет никаких сомнений в том, что розничный торговец — лучший союзник бренда, когда дела идут хорошо, однако он может превратиться в самого страшного врага, если у бренда возникают какие-либо проблемы. Он становится врагом бренда, потому что его воспринимают как врага покупателя. Мы считаем, что в такой момент покупатель должен иметь прямой доступ к самому бренду как основному прибежищу.

Saturn, новый автомобильный бренд, созданный в США компанией GM как ответ на японские бренды, был первопроходцем в области отношений с покупателями. Он показал всем пример, когда каждому новому покупателю, независимо от того, большой он или маленький, должны быть сообщены имя и номер телефона сотрудника, с которым он при необходимости может связаться в случае возникновения неразрешимых проблем. Это действительно индивидуальные отношения, и именно этого больше всего ждут покупатели при появлении сложностей. Бренд не может делегировать управление кризисными ситуациями третьим сторонам.

Не превращаясь во врага своей собственной избирательной сети распределения, бренд должен принять благожелательную установку: «Доллар здесь не имеет значения», которая предполагает поиск решения для покупателя. В конце концов бренд приобретает покупатель, а не розничный торговец. Кроме того, какой смысл осуществлять мероприятия по установлению тесных связей с покупателями и работать в области связей с общественностью, если в момент проявления истинной потребности бренд

неожиданно отдаляется и не может ответить на запросы потребителя? В этом случае единственное, что можно ожидать, — «эффект бумеранга».

Помимо кризисных ситуаций, создающих немедленную потребность в настоящем диалоге и требующих выполнения первейшей обязанности бренда (гарантии), следует помнить, что потребность в диалоге очень тесно связана с сегментацией покупателей. Не стоит и упоминать о том, что не всем потребителям свойственны одинаковые ожидания.

Все ли покупатели хотят, чтобы их слушали, распознавали, были им благодарны, их увлекали, информировали?

Некоторые из этих утверждений справедливы для всех покупателей, но не все. Таким образом, мы должны отделить описанный выше подход, который строится на универсальной установке, доказывающей признание брендом того, что любой покупатель, большой или маленький, заслуживает внимания, от других подходов, которые нацелены на определенные сегменты. Например, в автомобильном секторе (который представляет собой лучший пример сферы, формирующей вовлеченность) можно выделить следующие группы.

1. Автомобильные фанаты, которые хотят знать все о прошлом, настоящем и будущем бренда. Они хотят участвовать в реальных или освещаемых в СМИ событиях (таких, например, как прямая трансляция в Интернете информации, поступающей с гоночной машины во время ралли, или ее запись на CD-диске). Фанаты бренда также хотят объединяться в сообщество под эгидой бренда. Бренд должен быть компетентен в области средств информации и поощрять формирование взаимоотношений между своими покупателями, относящимися к категории «фанатов».

2. Приверженные покупатели не относятся к числу автомобильных фанатов. Хорошо реагируют на то, что их признают как приверженных, и, таким образом, испытывают чувство благодарности, если получают от бренда внимание, которое заслуживают, то есть высокоиндивидуализированное и, соответственно, включающее элемент индивидуального общения.

3. Новых покупателей можно сегментировать, сообщая им новости, соответствующие их собственному образу жизни и месту, которое они занимают в жизненном цикле семьи. Это еще одна возможность прислушаться к покупателю. Например, женщины, имеющие детей, будут проявлять интерес ко всему, что связано с активной (или даже пассивной) безопасностью ребенка.

4. Все (несегментированные) покупатели должны иметь возможность быть услышанными и получить информацию, например, через справочно-информационную службу, а также индивидуальный ответ в течение установленного периода времени.

5. Таким образом, информация о конкретном покупателе вводится в базу данных, и он становится целью сегментированных мероприятий, ориентированных на развитие отношений.

Концепция взаимоотношений служит демонстрацией пути, по которому все компании, ориентирующиеся на товар, двигаются в направлении концепции обслуживания, а понятие «клиентура» переопределяется как сообщество.

Необходимо формировать более этичные отношения с покупателем. Слишком часто они определяются юридическими отделами компаний, стремящихся избежать нападков за счет создания детальных ограничений в отношении прав покупателей. Однако подобный правовой подход, связанный с подменой индивидуального на анонимное, убивает отношения с покупателем.

### **Может ли маркетинг отношений быть прибыльным?**

Формирование отношений с покупателями, вне всяких сомнений, хорошая идея, но прибыльная ли? В данном случае мы снова должны привести бренд (создание ценности) в соответствие с экономическим уравнением. Существует множество убедительных статистических данных о доходности приверженных покупателей. Однако исследования также показывают, что большинство покупателей, ставших нелояльными, раньше были в высшей степени удовлетворены конкретным брендом, просто изменились их требования. Можно посмотреть на эти цифры и с другой стороны, сделав вывод, что привязанность покупателей, то есть их желание оставаться с брендом, вначале не может быть особенно сильным. И именно здесь нам может пригодиться маркетинг, ориентированный на отношения.

Привязанность к бренду — свидетельство желания покупателя поддерживать с ним длительные отношения. Она характеризуется приверженностью, представляющую собой поведенческую меру повторных покупок. Приверженность может быть следствием привязанности, но она также может формироваться с помощью бонусов и так называемых карт лояльности. Привязанность к бренду — одно-

мерное понятие меняющейся силы. Противоположность ей — отчужденность, безразличие и отсутствие вовлеченности.

Привязанность не имеет ничего общего с удовлетворенностью. В связи с этим привязанности могут лежать, главным образом, в плоскости рационального (желание продолжать взаимоотношения с брендом, потому что он отвечает скрытым требованиям покупателя, хотя и не формирует никакой реальной эмоциональной вовлеченности). И, наоборот, некоторые покупатели могут сохранять высокую привязанность к бренду, несмотря на значительную неудовлетворенность товаром или услугой (синдром Harley-Davidson/Jaguar).

Исследования позволили выявить шесть источников привязанности к бренду. Как мы можем убедиться в дальнейшем, каждый из них указывает на определенные средства воздействия при осуществлении управленческих действий.

- Привязанность, основанная на гедонистической удовлетворенности, определяется использованием товаров и качеством взаимодействия с представителями бренда (сеть распределения, справочно-информационная служба и т. д.).
- » Привязанность, основанная на качестве отношений, устанавливаемых брендом: понимание индивидуума и его уникальности, признание его личных заслуг, этичное поведение.
- Привязанность, основанная на общих ценностях, волнующих потребителя; совместное видение.
- Привязанность, основанная на повысившемся представлении о самом себе, создаваемом брендом через его имидж, рекламу, укрепление цен и т. д.
- \* Привязанность, основанная на удовольствии от продолжительных взаимоотношений. Бренд часто играет определенную роль в развитии отдельных людей, их семей и детей. В известном смысле он становится частью жизни людей и их «клана».
- Привязанность, связанная с ассоциациями бренда с людьми, в отношении которых покупатель ощущает эмоциональную связь. Менеджеры не обладают достаточной силой, чтобы влиять на данный фактор, но тем не менее он существует («синдром Мадлен» Пруста) (Heilbrunn, 2003).

Привязанность — источник множества различных типов поведения. Бренд, ориентированный на отношения, должен реагировать на эти типы, чтобы поддерживать привязанность покупателей:

- стремление к соблюдению ритуалов и участию в них в качестве члена сообщества;
- стремление к получению информации;
- желание участвовать в жизни бренда и компании;
- стремление к совместному созиданию и вовлеченности в процесс создания новых товаров;
- желание быть услышанным;
- желание общности;
- желание дружеских отношений;
- желание привлекать к бренду других покупателей: проповедовать, предписывать и выступать в роли посла бренда;
- автоматическое повторное совершение покупок (приверженность в самом точном смысле этого слова).

Отношения с покупателями повышают эффективность продвижения бренда. Предложение никогда не воспринимается как рекламирование бизнеса, если оно появляется в нужный момент! Только взаимоотношения с покупателями, их глубокое понимание, осознание их последних потребностей, могут трансформировать то, что обычно воспринимается как коммерческая агрессия, в ощущение искреннего желания оказать услугу. Таким образом, не существует никакого противоречия между повышением доходности клиентов и подпитыванием взаимоотношений с ними. Фанат будет очень доволен, если ему предоставят возможность переслать историческую рекламу для бренда. Молодая мать будет рада узнать об идеях, услугах и товарах, имеющих отношение к детям, от многих брендов, ориентированных на родителей и детей. Все это сводится к своевременности предложения.

Как можно добиться подобного синергизма при отсутствии информации, длительных отношений с покупателем, средств, позволяющих понять его потребности, а также хранить и обновлять информацию, получаемую через множество каналов (электронная почта, передача текстовых сообщений, телефон, факс, почта)? Хорошо нацеленные и релевантные коммерческие предложения, появляющиеся в подходящее время, формируют удовлетворенность благодаря обслуживанию, которое они обеспечивают, и понимание потребностей клиента, которое они демонстрируют. Таким образом, подобные предложения — один из способов создания привязанности.

Сказанное нами ни в коей мере не отрицает ту силу, которой обладает в формировании приверженности

и повторного совершения покупок такой фактор, как обслуживание. Например, Courterpaille — европейская сеть ресторанов быстрого питания, отличающаяся высоким качеством, — не имеет программы приверженности. Безусловно, потребитель найдет очень мало других ресторанов, в которых можно встретить столь дружелюбное обслуживание и сердечное обращение при уровне цен ниже 10 евро, так что преимущество этой компании настолько очевидно, что выгода от карт лояльности по-прежнему вызывает сомнение: счастливые покупатели в любом случае вернутся назад.

Подобные примеры встречаются редко. В развитых странах уже практически нет плохих брендов. Конкуренция происходит между очень хорошими и просто хорошими брендами. Собственный инженер компании скажет, что его товар самый лучший, покупатель и розничный торговец будут смотреть на это по-иному. Тем не менее бренд сможет успешно повлиять на их предпочтения, если обладает способностью двигаться бок о бок с покупателем и поддерживать с ним взаимоотношения, основанные на помощи, общении и общности, — источнике эмоциональной вовлеченности.

### **Сегментирование программ приверженности**

Не означает ли это, что понятие приверженности устарело? Приведенное выше концептуальное объяснение показывает, что лояльное поведение (автоматическое повторное приобретение) по-прежнему остается значимым, так как относится к информации, имеющей критическое значение для компании: оно основано на наблюдении. Несмотря на это, может существовать множество причин отсутствия приверженности (о чем мы говорили ранее), которые следует связывать с уровнем удовлетворенности.

Современный характер конкуренции предполагает, что основной вопрос больше уже не определяется союзом «или», а скорее союзом «и». Следовательно крайне важно избегать пренебрежительного отношения к стратегиям повышения приверженности (повторных покупок), действующим строго на поведенческом уровне. Они оказывают немедленное воздействие: повышают долю потребителей бренда и создают барьер на входе, что видно на примере купонов, предлагаемых в качестве рекламного предложения авиационными операторами и компаниями кредитных карт. В сфере товарных продаж,

с учетом конкуренции со стороны недорогих источников, карты лояльности вместе с обслуживанием — важная составляющая экономического уравнения. На бензозаправочных станциях, например, почти 40 % объема бензина продается клиентам, обладающим картами лояльности.

Однако истинная цель таких программ в «перемещении» потребителей от поведения к установкам. В традиционном маркетинге, символ которого — модель AIDA (attention, interest, desire, action — внимание, интерес, желание, действие), покупка следует за желанием и, соответственно, за установками. Учитывая количество конкурентов и высокую степень сходства товаров, главным приоритетом в настоящее время становится необходимость выделиться из «толпы». Один из способов реализации этого приоритета — создание выдающегося, привлекающего внимание бренда. Еще один путь — представление неожиданной, привлекательной инновации. Третий способ заключается в обеспечении стимулов для прямой закупки и повторного приобретения. Однако использование последнего подхода имеет смысл только при условии, что он создает долгосрочную ценность, то есть если поведение, первоначально мотивированное привлекательностью стимула, будет в дальнейшем перенесено на бренд и его товары или услуги. Осуществляя повторную покупку, потребитель дает бренду уникальный шанс проявить себя в полной мере.

В области управления приверженностью интересным и необычным примером можно считать компанию Ассог — европейского лидера гостиничного сектора. Доходность этой гостиничной сети основывается на степени заселения номеров в ее отелях, в особенности, тех, где цены низкие, например, в секторе недорогих гостиниц. В этом секторе Ассог характеризует сильное присутствие и портфель брендов, охватывающих все сегменты: «ноль звезд» (Motel 6, Formule 1), «одна звезда» (гостиницы Etap), «две звезды» (Ibis), «три звезды» (Novotel и Mercure) и «четыре звезды» (Sofitel), не считая новый сегмент отелей категории «люкс» Suit'Hotel. Однако, несмотря на чувствительность своих клиентов к ценам, Ассог берет плату за свои накопительные карты. Компания создала целый ассортимент карт, каждая из которых адресована различным сегментам клиентов и ограничивается своими четкими условиями использования, а также действует как замена карт для одного бренда. Клиентам предлагается дополнительная услуга — им по-

зволяют свободно перемещаться между различными брендами, входящими в группу, в соответствии с их собственными желаниями, бюджетом и ситуацией. Данное конкурентное преимущество определяется наличием портфеля брендов.

Главная карта — Accor Hotels Favourite Guest, индивидуальная, продаваемая по высокой цене 270 евро в год. Она предлагает клиентам значительные преимущества и, следовательно, предназначена «крупным клиентам», проживающим в отеле более 20 дней в год. Карта обеспечивает возможность резервирования номера за три дня до даты заселения, а также текущие скидки и баллы по программе приверженности, и может быть использована в таких гостиницах, как Ibis, Mercure, Novotel и Sofitel.

Вторая карта нацелена на менее крупных клиентов, проводящих в гостиницах в среднем 13 дней в год, и стоит 45 евро в год. Чтобы эта карта была более привлекательной с точки зрения накопления баллов, она представляет собой комбинированную платежную и бонусную карту, что возможно благодаря партнерству с Атех.

Таким образом, остается обеспечить приверженность «маленьких клиентов». В данном случае обычная бесплатная карта невыгодна, так как даже быстрый подсчет показывает, что клиенту, проводящему в гостинице три дня в год, потребуется 15 лет, чтобы набрать достаточное количество баллов для бесплатного проживания в течение суток. Можно рассмотреть вариант участия в программе для редких покупателей по типу Smiles, то есть в той, которая предполагает выпуск карты, позволяющей ее владельцу накапливать баллы, совершая покупки в большом количестве торговых точек самых разных типов (универмагах, гипермаркетах, супермаркетах, специализированных магазинах, таких как Delheze и Kaufhof, и т. д.). Однако какую выгоду подобная программа в действительности приносит отдельному бренду? Никакую. Разумеется, цель управления приверженностью — повышение доли потребителей бренда, но также и обеспечение своих собственных ценностей. Компания Total, занимающаяся продажей бензина, позиционирует себя как предоставляющую услуги, поэтому основной упор в ее программе приверженности делается на обеспечение доступа к дополнительным качественным услугам (например, страхование от аварий Total Assistance), накопление баллов, таким образом, отходит на второй план.

Именно по этой причине компания Ассог, не забывая о своих так называемых «маленьких клиентах», объединила свои силы с рядом партнеров, каждый из которых следует такой же философии в отношениях с клиентами и работает в той же сфере бизнеса (поездки и путешествия) для создания карты Ассог Compliments Mouvango. Это повышает уровень услуг, предлагаемых клиентам, и позволяет накапливать баллы быстрее, чем это было бы возможно, если бы они проживали в гостинице даже пять или шесть дней в год. У данного партнерства есть свой собственный бренд — Mouvango, знак, который демонстрируют партнеры, чтобы показать, что они принимают данную карту. В число партнеров входят рестораны, станции технического обслуживания Total, Carlson-Wagons Lits, бюро путешествий и т. д. Версия карты компании Total называется Club Total Mouvango и т. д. Как мы видим, среди всех партнеров в рамках этого сценария бренд сохраняет неоспоримое превосходство, потому что здесь есть контакт с потребителем и взаимоотношения с ним: Mouvango — дополнительная эксклюзивная услуга, которая делает эти отношения более привлекательными.

### **От товара к проявлениям внимания: от клиента к VIP-клиентам**

Сегментация быстро приводит к осознанию того, что не все покупатели обладают одинаковым потенциалом продаж. Также очевидно, что не все покупатели проявляют одинаковый интерес к поддержке бренда и выполнению роли его представителя. Бренд не может выжить без лояльных последователей и представителей, особенно если он занимает высшее положение в своем сегменте. Есть женщины, с презрением отвергающие все бренды стиральных порошков, кроме Tide или Ariel стоимостью в 10 долларов. И это еще более заметно на рынках с высокой вовлеченностью потребителей, таких как автомобильный и косметических средств.

На таких рынках традиционно царит подход, ориентированный на товар. Именно поэтому компания L'Oreal, мировой лидер, полностью полагается на исследовательскую работу. Задача работающих в ней 1000 исследователей, имеющих докторские степени, в том, чтобы изобретать новые товары, пробуждающие мечты о красоте и молодости у женщин всех возрастов и всех национальностей. Ведущая марка L'Oreal Group, L'Oreal Paris, только недавно открыла для себя маркетинг, ориентированный на

отношения. Это произошло в 2002 году, когда компания запустила свою первую рекламную кампанию, нацеленную на создание базы данных, используемой в качестве способа предложения услуг женщинам. То же самое можно сказать и о бренде категории «люкс» Lancome, который сделал свои первые шаги в этом направлении в Южной Африке в то время, когда резкий экономический спад оказал колоссальное влияние на покупательную способность. В тот момент очень важно было удержать имеющихся покупателей и, таким образом, помочь компании выжить. Очевидно, что мало было просто разъяснять достоинства самих товаров, в тех условиях делать это было необходимо, но недостаточно. Именно поэтому местные команды Lancome реагировали на ситуацию проведением перемен, связанных, однако, не с появлением новых товаров, а со сферой внимания, уделяемого ими покупателям. Эта политика затрагивала и розничных торговцев, что позволяло создать инструмент торговых отношений, способствующий развитию коммерческой деятельности компании.

Компания Lancome поручила своим уполномоченным розничным продавцам распространять небольшие кредитные карточки красоты Lancome с микрочипом, использовать оборудование, сохранявшее информацию о нескольких последних торговых операциях клиента, при осуществлении которых он пользовался данной картой. Это был революционный подход, так как розничные продавцы считали, что записи о клиентах их собственность. Для того чтобы заслужить карту, клиент должен был совершить первоначальную покупку на сумму 100 долларов США. Все последующие покупки, независимо от того, в каком магазине они проводились, но при условии, что этот магазин — участник схемы и имеет электронное записывающее устройство, позволяли накапливать баллы. Эти баллы можно было обменять на товары Lancome, женское белье, ювелирные украшения и сумки известных фирм. Карточки также вручались журналистам и топ-моделям. После того, как база данных была создана, появилась возможность разрабатывать кампании, нацеленные на VIP-клиентов, то есть покупателей, часто посещающих свои местные торговые точки и тратящих большие суммы денег.

Первое, что сделала компания, — выпустила и разослала по почте этим клиентам предназначенный женщинам косметический журнал, выпуск которого был оплачен за счет рекламы (от авиакомпаний, компаний, торгующих ювелирными украшениями,

женским бельем и т. п.). Также были сделаны объявления о «закрытых предварительных просмотрах» новых товаров и представлены определенные образцы продукции компании, а также обеспечен доступ к специальному интерактивному веб-сайту MyLancome.Vip. VIP-карточка принималась в специально отобранных ресторанах и магазинах. И, наконец, компания регулярно выпускала избирательные приглашения на мероприятия, проводимые отделом по связям с общественностью, и показы мод, где предлагалось встретиться со знаменитыми людьми.

База данных, кроме того, стала инструментом для формирования отношений между брендом и торговыми точками. Она помогала координировать продвижение новых товаров или выполняла функцию «дневника» (об основных знаменательных датах, таких как дни рождения, — появляющихся в базе данных, а также о звонках, осуществляемых после покупки). В данном случае задача состояла не только в том, чтобы заставить покупателей приходить в торговые точки. Важно было дать им возможность почувствовать, что их воспринимают, как особенных и уникальных, уделяя каждому внимание, способное повысить их удовольствие от посещения магазина. А VIP-клиенты хотят, чтобы с ними обращались именно так.

## **Поддержание контактов с лицами, влияющими на принятие решений**

На сегодняшний день массовых целей больше не существует. И статистика не должна вводить нас в заблуждение. То, что может показаться массовыми целями, в действительности состоит из множества более мелких компонентов, микроцелей. Даже при условии дальнейшего использования массовых рекламных кампаний бренду необходим разделенный имидж, представляющий собой инструмент коллективного соединения внутри общества. Постепенное развитие бренда предполагает совершенствование его отношений с каждой стратегической микроцелью. Эти цели состоят из покупателей с более высокой вовлеченностью или людей, пока еще не покупателей, но обладающих потенциалом, необходимым для возникновения вовлеченности. Они могут выступать в роли рекомендателей и способны придать новую энергию имиджу бренда, ослабевающего под пагубным влиянием времени.

Это особенно важно для поддержания капитала зрелых брендов, сталкивающихся с появлением на рынке новичков. Такие бренды находятся под угрозой потери контакта с группами в обществе, определяющими тенденции. Существует риск, что их начнут воспринимать как бренды вчерашнего дня. Восстановление контакта с формирующими тенденции «племенами» или микрогруппами имеет первостепенное значение даже для брендов, не связанных с модой напрямую. В ином случае они рискуют превратиться в еще один бренд супермаркета.

Хороший пример самой успешной и долговременной работы в области восстановления утраченных связей с критическими группами — Ricard. Компания — исторический лидер в секторе алкогольных напитков на основе аниса (пятого по величине в мире сектора алкогольных напитков). Компания ввела три программы по формированию отношений, нацеленные на три группы: женщины, люди, обладающие высоким социально-экономическим статусом, и молодежь. Ricard приходится одновременно конкурировать с такими алкогольными напитками, как виски, водка, джин, ром и текила, то есть с известными во всем мире брендами Johnnie Walker, J&B, Absolut, Bacardi и Casique, с модными современными брендами пива. Кроме того, стоимость товара этой компании на 40 % выше, чем у брендов дистрибьюторов и других недорогих брендов напитков из аниса. Часть работы по сопротивлению этим массированным атакам — сохранение близких отношений со своими основными клиентами и инвестирование в повторное завоевание близости с определяющими тенденции группами, наиболее привлекательными в плане международной конкуренции.

Вкус Ricard мог быть приятен для женщин, но им никогда не нравился его имидж. Они воспринимали его как популярный мужской бренд, употребление которого не служит свидетельством хороших манер. В ответ на это Ricard размещает очень специфические рекламные материалы в модных женских журналах и начинает спонсировать мероприятия, в которых участвуют женщины. Бренд становится спонсором литературных чтений, на которых публике представляют новых писателей-женщин. Он становится главным организатором Дня святой Екатерины, мероприятия по продвижению национальных дизайнерских школ. А также продолжает попытки использовать особые методы формирования отношений, такие как сотрудничество с компанией-франчайзером Mods Hair, работающей

в области парикмахерских услуг и ориентированной на молодежь. В рамках этого сотрудничества летом клиентам парикмахеров, ожидающим своей очереди в салоне, предлагают выпить Ricard. Для данного случая очень хорошо подходит новый формат RTD (ready to drink — готовый к употреблению).

К людям с высоким социально-экономическим статусом обоих полов и всех возрастов компания обращается через Espace Ricard — художественную галерею, где выставляются самые последние произведения живописи, что создает близость с наиболее передовыми художниками и любителями искусства. Кроме того, компания регулярно прибегает к услугам модных дизайнеров с тем, чтобы обновлять дизайн основных «инструментов», прилегающих к напитку Ricard, — графина и пепельницы. Самые последние версии этих предметов были выполнены всемирно известными дизайнерами Гарустом и Бонетти.

Для того чтобы наладить отношения с молодыми людьми, интересующихся музыкой и спортом, Ricard разработала три долгосрочные программы мероприятий, поддерживаемые специальными бюджетными ассигнованиями. Первым мероприятием такого рода было создание автодрома Paul Ricard, соответствующего всем требованиям международных автомобильных гонок «Формула 1». Он стал самым современным и безопасным автодромом во Франции. До того, как был принят закон, запрещающий брендам алкогольных напитков выступать в качестве спортивных спонсоров, на этой трассе проводилось большинство крупнейших международных автомобильных гонок. Затем автодром был продан, но его название сохранено.

Второй инновацией стал «Тур живой музыки Ricard» (Ricard Live Music Tour) — крупнейшие бесплатные музыкальные мероприятия в Европе, на которых выступают знаменитые рок-звезды. Каждый год этот тур привлекает к себе более 1 млн людей, и его название стало синонимом качественных концертов и музыки. Компания обладает уникальным ноу-хау в организации концертов на открытом воздухе в центре крупных городов и одновременном проведении торговых мероприятий во время таких концертов, что позволяет добиться максимального синергизма. Каждый концерт создает широкую бесплатную рекламу для компании и бренда.

Третья инициатива, ориентированная на молодежь, — ежегодная организация 1000 интеграционных вечеринок (для студентов, только что поступивших в университет) и выпускных вечеров. Здесь

основными целями стали ведущие школы бизнеса и технические учебные заведения, выпускники которых завтра станут элитой общества.

Для сохранения своей популярности бренду необходимо поддерживать и развивать свою близость с основными потребителями, существующими крупными покупателями и заинтересованным сегментом. В местном масштабе, на микроуровне, бренд по-прежнему — спонсор соревнований по французскому боулингу в Провансе (на родине бренда) и в других местах. Летом целый отряд «зажигательных девушек» Ricard выходит на крупные пляжи и предлагает отдыхающим бесплатные напитки. В целях управления своим имиджем каждый бренд должен решить, какие из множества проводимых им мероприятий в области связей с общественностью должны получить огласку.

Рассмотренный нами пример позволяет нам усвоить девять уроков.

- » В связи с тем, что изменения происходят постоянно, и на рынок все время приходят новые конкуренты, которые могут быть привлекательны для потребителей, профиль бренда всегда находится под угрозой. Его необходимо подпитывать, и тогда со временем близость с потребителями будет восстановлена.
- \* Ни один из брендов не может существовать отдельно от тех «племен», которые определяют тенденции в его секторе.
- « Близость и крепкие связи могут быть построены только в точках прямого контакта.
- и Крепкие связи должны быть непрерывными; это не политика удачного хода, а решение на продолжительный срок.
- \* Деятельность в этой области должна опираться на крупные инвестиции.
- Эту работу должны проводить смелые люди. Группам, определяющим тенденции, не свойственно проявлять благосклонность, когда со стороны бренда, на данный момент немодного, делаются попытки установить с ними контакт, и иногда они могут смотреть свысока на тех, кто его продвигает.
- \* Главное — определение целей.
- a Если вы хотите удивить потребителей и создать слухи, то первостепенное значение в этом случае имеют креативность и потрясение.
- » Наконец, это подходящий случай, чтобы сформировать селективную рекламу и принять решение,

какие из связей будут лучше всего смотреться на первом плане.

## Необходимость двойного управления

Постоянно возникает один и тот же вопрос: следует ли бренду ориентироваться на имеющихся у него покупателей или тех, которые появятся в будущем? Должен ли он пытаться максимизировать удовлетворенность текущих покупателей или думать о новом поколении?

На сегодняшний день глобальной мантрой менеджмента определенно стала ориентация на существующих покупателей. Это наиболее доходный источник потока наличности. Поэтому все компании и бренды вкладывают деньги в создание больших потребительских баз данных, разработку программного обеспечения для CRM, а также проводят всесторонние исследования удовлетворенности покупателей товаром или услугой, что приводит к необходимым усовершенствованиям, и в теории повышает приверженность покупателей. Уточнение «в теории» связано с тем, что все исследования в области торговли автомобилями показывают — 60 % потребителей, которые при последующей покупке приобретали другой бренд, были полностью удовлетворены тем брендом, который покупали ранее. Почему же они его сменили? Потому что потребление носит ситуативный характер. Новые ситуации формируют новые ожидания: это называется «миграцией ценностей» (*value migration*). Кроме того, новые поколения создают новый набор ценностей и ожиданий.

Существующие покупатели необходимы для роста и доходности на короткий и средний период времени, однако излишнее внимание к их мнению становится главной причиной того, что компании не вводят достаточного количества новшеств. Профессор Кристенсен утверждает: «Основная причина исчезновения компаний заключается в том, что неожиданные и разрушительные инновации преобразуют рынок и быстро превращают их товары или услуги в устаревшие». Что мешает этим компаниям, которые часто считаются первоклассными, производить перемены? Вероятно, ими слишком хорошо управляют (Christensen, 1997). Хорошо управляемые компании выбирают инновации, которые нравятся их клиентам и обеспечивают хорошие прогнозы в плане доходности, отличающиеся высокой степенью

вероятности. Разрушающие инновации — нечто обратное: они не очень хорошо воспринимаются текущими покупателями, а относительно их доходности нельзя сказать ничего определенного. Однако ломка рынка — это то, что произошло, когда миникомпьютеры сделали ненужными компании, производящие универсальные вычислительные машины, затем персональные компьютеры сделали то же самое с миникомпьютерами и т. д.

Коллинз и Поррас (Collins and Porras, 1994) напоминают нам о силе союза «и». Большинство из нас продолжают задавать вопросы об альтернативных вариантах: должен ли бренд делать это или то? Это ошибка. Нужно делать и то, и другое. Бренды должны думать о своих текущих клиентах как о непосредственном источнике своего роста, но они также обязаны заботиться о будущем поколении потребителей.

В настоящее время бренду Smirnoff принадлежит 60 % рынка водки в Великобритании. Для большинства менеджеров этого было бы достаточно, чтобы ощутить чувство удовлетворения. Однако руководство Smirnoff не переставало предлагать инновации в ответ на появление на рынке таких брендов, как Absolut и Finlandia. Что еще более важно, компания изобрела водку для представителей нового поколения, которым неинтересно было пить ее так, как это делали родители. Их можно было убедить пить ее за пределами баров, не из бокала, а непосредственно из бутылки как пиво. Это называется двойным управлением: заранее думать о возникающих тенденциях, новых формах поведения и покупателях, доминирующих завтра. Из приведенного далее анализа видно, что компании Salomon также пришлось прибегнуть к этому двойному подходу. Выбор одного варианта вместо другого был бы для нее равноценен самоубийству. То же самое должны делать все бренды, если они хотят оставаться успешными в ближайшем будущем.

Хороший пример использования так называемой двойной стратегии — бренд Nivea. Объяснением долговечности и роста этого ведущего в мире бренда косметических средств по уходу за кожей могут служить два основных фактора: модернизация товара-прототипа, крема Nivea в круглой синей коробочке, и систематическое расширение бренда через дочерние бренды (которые Nivea называет «суббрендами»).

Небольшая круглая коробочка — прототип Nivea, передающая ценности этого бренда. Именно

ее представляют первой в каждой стране, а доступность во всех местах продажи объясняет проникновение бренда во все виды социального окружения. Затем появляются расширения, которые вводятся на рынок в заранее установленном порядке: сначала товары по уходу за кожей, за ними следуют гигиенические средства, затем товары для ухода за волосами и, наконец, косметика. Дочерние бренды расширяют эти категории за счет своей специализации, основанной на возрастных различиях (Nivea Baby для детей), целевом назначении (Nivea Sun), половом различии (Nivea for Men) и т. д.

Однако для того, чтобы поддержать себя, бренд должен неустанно работать над возрождением собственной значимости, что делает обязательным появление инноваций (рис. 9.9). В настоящее время любая реклама дочернего бренда Nivea делает основной упор на инновационность. Но обновление нужно также и прототипу, здесь особая роль отводится крему Nivea Soft в белой коробочке, появление которого связано с тем, что современные поколения ищут крем, отличающийся меньшей жирностью и быстрее впитывающийся в кожу. Nivea Soft выводит основание бренда на уровень современных требований.

## ГЛАВА 10. Адаптация к рынку: отличительные особенности и изменения

Единственный путь для роста бренда — движение. Невозможно ожидать роста при отсутствии изменений. Бренд постоянно стремится к созданию новых рынков, новых сегментов, где он может стать эталоном и, главное, лидером. Например, о Twingo говорили, что Renault изобрела «автомобиль, которого раньше не существовало» (Midler, 1995). В соответствии с этим планом имидж бренда, так же как и его среда, непрерывно эволюционирует. Неспособность к развитию создает впечатление, что бренд связан оковами настоящего, имеет устаревший и не допускающий перемен имидж.

Компания Mercedes могла бесконечно выпускать свои знаменитые седаны, постоянно совершенствуя их, так как они представляли глобальный образ того, как должна выглядеть автомашина класса «люкс», но это происходило до того момента, пока японский Lexus в точности не скопировал форму этих машин. Тем временем с покупателями происходили изме-



Рис. 9.9. Галактика расширений бренда Nivea

нения. Те, кто формировал ведущее мнение и влиял на взгляды оставшихся 90 % потребителей, изменили свой стиль жизни и контрольные ориентиры. Они больше не были преданы седанам, а искали нишевые дизайны машины, которые соответствовали бы их требованиям. Надежды бренда переместились в класс «А», в который вошел «маленький Mercedes», что стало нарушением контракта, существовавшего между брендом и его покупателями. Это был взрыв, но в нем не было нелогичности или противоречивости. Mercedes не мог позволить себе ограничиться концепцией автомобиля, который становился пристрастием меньшинства. Стоящая перед брендом задача предлагать самые надежные автомобили в мире нуждалась в адаптации к требованиям всего мира.

Только радикальное изменение может быть заметным. В ином случае, в соответствии с психологическим принципом перцепционной ассимиляции, то, что мы видим, будет основываться на наших предубеждениях. Соответственно бренды должны без малейших колебаний раздвигать свои границы далеко за пределы исходного прототипа. Границы территории бренда всегда устанавливаются таким образом, чтобы их можно было потеснить назад в направлении товаров, географии и значения. Если для управления брендом в течение среднего периода времени (от трех до пяти лет) нужны инструменты, фиксирующие его границы (например, призма отличительных особенностей), то их необходимо регулярно пересматривать, адаптировать к меняющимся обстоятельствам и, естественно, предлагать изменения. В мире, находящемся в бесконечном движении, нельзя добиться устойчивости бренда пребыванием его в неподвижном состоянии, а только благодаря движению и постоянному участию в непрекращающейся битве.

Американские бренды, представляющие предметы роскоши, постоянно удивляют нас. Бренд Calvin Klein перешел от провокации Obsession к идеализму Eternity. Ralph Lauren сделал скачок от образа «истинного американца из Бостона» для марки Polo к идее сафари для Out of Africa. В реальности ни один товар не бывает точным продолжением предыдущего в смысле циклической последовательности, сохраняющей одни и те же концепции до бесконечности, что неотвратно ведет бренд по пути угасания. Названные товары — знаки бренда, находящегося в движении. Calvin Klein — не Obsession и не Eternity. Это одновременно и то, и другое; бренд — более сложный и открытый. Бренд Renault

включает в себя и марку Megane, и марку Escape. Будущее принадлежит брендам, способным справиться с таким союзом «и», а также отказаться от двойственного выбора, предполагаемого союзом «или».

Подобная идея нашла свое отражение в книге Коллинза и Порраса «Создан на века» (*Built to Last*, 1994). Бренд Chanel удивил всех, выпустив духи Coco и связав их с Ванессой Паради. Это казалось нелогичным и представляло собой разрыв с имиджем, который бренд передавал через предыдущее лицо фирмы — Кароль Буке. Однако этот решительный шаг сделал очень много для обеспечения долгосрочного выживания бренда в век, когда ему пришлось столкнуться с конкуренцией со стороны американских и итальянских дизайнеров, которые знают, как завоевать молодежь.

Парадокс в том, что бренд может развиваться только на основе определенного постоянства или даже неизменности. Составная часть основной концепции отличительных особенностей бренда — необходимая непрерывность идентификации: значений и средств выражения бренда. Мы не должны забывать, что бренд — точка отсчета, он выражает собой предложение и определенные ценности. Это его первостепенная функция. Для того чтобы создать и построить точку отсчета, бренд должен обладать ясным и четким пониманием самого себя и направления своей деятельности. Определенная степень непрерывности также имеет немаловажное значение для построения и развития бренда с течением времени.

Одновременная погоня за соответствием этим двум требованиям (отличительные особенности и изменение) заставляет нас рассматривать бренд с двух точек зрения: вневременной аспект основного значения и отличительных особенностей бренда, а также наступательный, разрушительный аспект, связанный с его новыми разработками. Этому посвящена данная глава.

## Необходимость изменений

Известно, что бренд растет в течение длительного периода времени только при условии, что он сохраняет последовательность. Концепция отличительных особенностей предполагает, что некоторые аспекты бренда остаются неизменными во времени: непрерывность имеет важное значение для формирования бренда и его долголетия.

Тем не менее бренд, который не меняется со временем, становится несовременным и теряет свою

актуальность. Время — индикатор изменений в жизненных стилях, ожиданиях потребителей, технологиях и конкурентном положении. Соответственно возникает вопрос управления временным фактором: как мы можем адаптироваться к новым условиям, одновременно сохраняя свои отличительные особенности? Что мы должны изменить, а что оставить нетронутым? Так как бренд существует благодаря своим товарам (или услугам) и коммуникационной стратегии, управление временным фактором будет в обязательном порядке затрагивать эти два вектора развития и непрерывности. Если говорить о такой стороне, как коммуникация, то у нас есть редкий пример бренда Marlboro, который впервые использовал образ одинокого ковбоя в 1964 году. На самом деле очень немногим брендам удалось окутать себя таким мифом, уходящим корнями в определенное место и время. К их числу можно отнести бренд Jack Daniel's. Торговые марки Coca-Cola, Volkswagen, Nestle, Philips и Adidas корректировали свою рекламу и товары для адаптации их к социальным изменениям. Следовательно бренды должны учиться изменять свой стиль и товары, чтобы они соответствовали времени. Только оставаясь на уровне современных требований, бренд может пройти испытание временем.

Технологический прогресс и новейшие исследования обеспечивают постоянный поток инноваций, которые бренд должен интегрировать в себя, чтобы защититься от устаревания или понижения категории. Когда бренд не меняется, он умирает: так Volkswagen чуть было не исчез с окончанием жизни Beetle. Любая компания, чей товар находится в конце своего жизненного цикла, подвергается значительному риску, если связывает судьбу бренда с одним единственным товаром. Без постоянного обновления товаров и услуг и непрерывного внимания к своей задаче бренд оказывается на обочине. Инновации и новые товары дают ему возможность продемонстрировать свою миссию и направление своей деятельности, а также создать согласованный и характерный имидж. Это в равной степени касается как IBM или Dell на насыщенном компьютерном рынке, так и Coca-Cola. Несомненно, основная формула такого напитка, как Coca-Cola, остается неизменной по всему миру, но формат и входящие в его состав ингредиенты эволюционируют под влиянием изменений в образе жизни потребителей. Например, «семейная упаковка» для тех, кто делает еженедельные закупки в супермаркетах; алюминиевые банки, которые удобнее брать с собой; производные, не со-

держащие кофеина или сахара, и т. д. Признание основных потребностей покупателя должно быть первоочередной задачей бренда, а это требует постоянной бдительности.

Ценности, привычки и образцы поведения постоянно меняются. То, что казалось революционным в 1995 году, в 2005-м представляется незначительным. Бренду, связывающему свое выживание с одной конкретной особенностью, грозит исчезновение. Findus — бренд, заставивший всех поверить в замороженные продукты, узаконив новое социальное поведение. Появление замороженных продуктов было как нельзя кстати и помогло разрушить традиционное представление о роли женщины, о том, что ее место на кухне. Репутация компании Findus и ее голос, прозвучавший по телевидению, сделали возможными изменения, которых так давно ждали все представительницы прекрасного пола. Естественно времена изменились, на место домашней хозяйки пришла работающая женщина и жена в одном лице. Основа первоначального аргумента Findus теперь также устарела, как и тема освобождение женщин.

Следует заметить, что подобные образы могут создать определенные трудности для бренда, погружая его в символизм, которому свойственно претерпевать изменения по мере развития общества. Так Exxon пришлось на время прекратить использование для коммуникации образа тигра, который казался излишне агрессивным, хотя позднее его снова вернули. Толстяк из автомобильных покрышек такому риску не подвергается, он представляет собой оригинальный символ, не несущий в себе каких-либо преимущественных коннотаций. Только Michelin придает ему значение, и наоборот.

Бренды, созданные вокруг реальной личности, также должны быть готовы к изменениям значения. Каждый человек живет своей собственной жизнью и приобретает значимость и символизм, которые могут не всегда совпадать со стратегическими интересами бренда. Pepsi-Cola поняла это во время своего сотрудничества с Майклом Джексонем. Компания Lancome отказалась от услуг Изабеллы Росселлини, посчитав ее слишком старой, и переключилась на более универсальных топ-моделей.

## Отличительные особенности бренда и его разнообразия

Какова основная характерная особенность современных рынков? Это достаточно сложный вопрос,

и, возможно, однозначного ответа на него не существует. В любом случае, для нас наиболее важно удовлетворение потребностей. Из этого следуют два заслуживающих внимания момента.

Во-первых, экономический рост может опираться на продолжительное потребление только при условии его стимуляции. Это означает, что бренды должны усиливать желание. А это оказывает серьезное влияние на управление брендом. Теперь бренды должны впечатлять, и прежде всего удивлять своих потребителей.

Еще один ключевой фактор современных рынков — желание потреблять лучше. В наше время глобализация стала для потребителей реальностью. Они осведомлены о том, что ведущие мировые компании производят свои товары в Китае или Бразилии, слаборазвитые страны будут иметь возможность развиваться только при более справедливой торговле; что некоторые компании уделяют вопросам экологии больше внимания, чем другие. Эти суждения не оказывают влияния на потребителей, когда их главная проблема — удовлетворение своих основных потребностей. Маслоу напоминает нам, что потребности более высокого уровня приобретают значение, когда удовлетворены потребности, относящиеся к более низким уровням. Это означает, что современным потребителям нужны не те бренды, которые больше, а те, которые лучше. Здесь должно присутствовать устойчивое развитие. И это не прихоть. В наши дни многие компании упоминают устойчивое развитие в своих корпоративных годовых отчетах только потому, что это делают их конкуренты, или они чувствуют, что должны это сделать. Тем временем их конкуренты понимают, что устойчивое развитие и торговля на основе взаимной выгоды — источники конкурентного преимущества. Сегодняшний интеллект — нравственный.

Реальность в том, что классические концепции бренда не способны соответствовать этой новой ситуации. Ключевое понятие бренд-менеджмента — отличительные особенности, мы подчеркиваем это начиная с 1990 года, когда было опубликовано первое издание этой книги. Понятие «отличительные особенности» означает, что бренд должен уважать свои основные ценности и определяющие атрибуты. Однако существует точка, в которой слишком частое повторение одного и того же вызывает скуку. В условиях современного рынка излишняя предсказуемость становится помехой для развития.

Таким образом, задача современных брендов в том, чтобы стимулировать потребителя к получению новых впечатлений. Такая задача бренда, как обеспечение подтверждения и формирование доверия, не исчезла, но ее решение должно быть направлено на то, чтобы поощрять потребителя больше рисковать, исследовать новые формы поведения, пробовать новые неожиданные товары. В этом случае громадное значение приобретают разрушительные инновации. Для того чтобы расти с течением времени и сохранять свои отличительные особенности, бренд должен действовать по-иному.

Для этой цели необходимы новые средства и методы исследования. Почему теперь все компании прислушиваются к прогнозам консультантов и специалистов, отслеживающих тенденции рынка? Потому что они должны уже сегодня думать о том, о чем потребители пока еще не подозревают, но будут думать завтра. Классические маркетинговые исследования занимаются анализом источников удовлетворенности и неудовлетворенности товаром, услугой или брендом. Результаты таких исследований могут быть использованы для предложения немедленных и длительных усовершенствований. Но может ли подобный тип исследований привести к настоящему взрыву? Удовлетворенность всегда связана с текущими ценностями и целями покупателей. А исследование необходимо также и для того, чтобы отследить, как будут меняться эти ценности и цели, приводя к появлению нового понимания (табл. 10.1).

**Таблица 10.1.** От риска к желанию: дилемма современного брендинга

Бренд = Капитал	Бренд = Побуждение
Превращать в капитал	Удивлять
Повторять	Диверсифицировать
Единообразие	Разнообразие
Отличительные особенности	Изменения

Бренд-менеджменту необходим набор границ, который называется отличительными особенностями, предусматривающими, как бренд определяет сам себя, его ценности, миссию, ноу-хау, индивидуальность и т. д. Для того чтобы усиливать значение бренда за счет повторений, необходимо ясное и четкое понимание его отличительных особенностей. С другой стороны, фрагментация рынка, динамизм конкурентной борьбы и потребность удивлять

потребителей требуют не усиления, а диверсификации. Как и прежде, бренд-менеджмент должен выступать в роли маятника, который качается от крайнего положения под названием «единообразие» до такой крайней точки движения, как «разнообразие». И здесь нет никакой ошибки. Это действительно и для дилеммы «локальное/глобальное» или «этика и бизнес» (рис. 10.1).

Еще одним следствием становится потребность в знании отличительных особенностей бренда. Говоря точнее, что является его ядром, каковы атрибуты, необходимые, чтобы бренд оставался самим собой, и какие у него характерные особенности, обладающие определенной гибкостью? Если все атрибуты бренда относятся к ядру, то есть все они необходимы для его отличительных особенностей, то это ограничивает его способность к изменениям. Как может бренд удивить покупателей, эволюционировать, адаптироваться к новым формам использования, ситуациям и рынкам, если его определение отличается излишней жесткостью? Второстепенные атрибуты могут быть изменены или присутствовать в некоторых товарах, но не в других. В конце концов инновации вводят новые второстепенные атрибуты, которые в какой-то момент времени могут быть включены в ядро бренда. Таким образом бренд развивается во времени, и именно так инновации влияют на его отличительные особенности. Второстепенные особенности действуют как основные агенты долгосрочных изменений внутри бренда (Abric, 1994;

Mischel, 2000). Средства и методы для определения тех особенностей, которые рассматриваются потребителями как относящиеся к ядру бренда, хорошо известны, но их использование распространено не слишком широко (рис. 10.2).

Бренды, способные выживать длительное время, это те, которые могут удивить своих покупателей, в особенности завтрашних. Это краткое описание той проблемы, с которой сталкивается современный бренд-менеджмент. Бренду не следует стремиться превращать в капитал свое прошлое и, таким образом, повторять самого себя, он должен удивлять и продвигать изменения. Это можно определить как «исследовательскую функцию» бренда, имеющую для него познавательное значение (Heilbrunn, 2003). Но как можно знать, что удивит покупателей завтрашнего дня?

Исследования рынка помогают достичь хорошего понимания сегодняшних покупателей или, по крайней мере, тех ожиданий, которые они выражают. Для повышения удовлетворенности покупателя нужно сделать очень много. Как давно наши читатели получали анкету, посвященную вопросам удовлетворенности, из своего банка? От автомобильных дилеров? От своей телефонной компании?

Для того чтобы удивить покупателей, вы должны использовать долгосрочный взгляд на ситуацию. Это означает расширение использования тенденций в бренд-менеджменте. Тенденции — предположения, связанные с изменениями, происходящими внутри

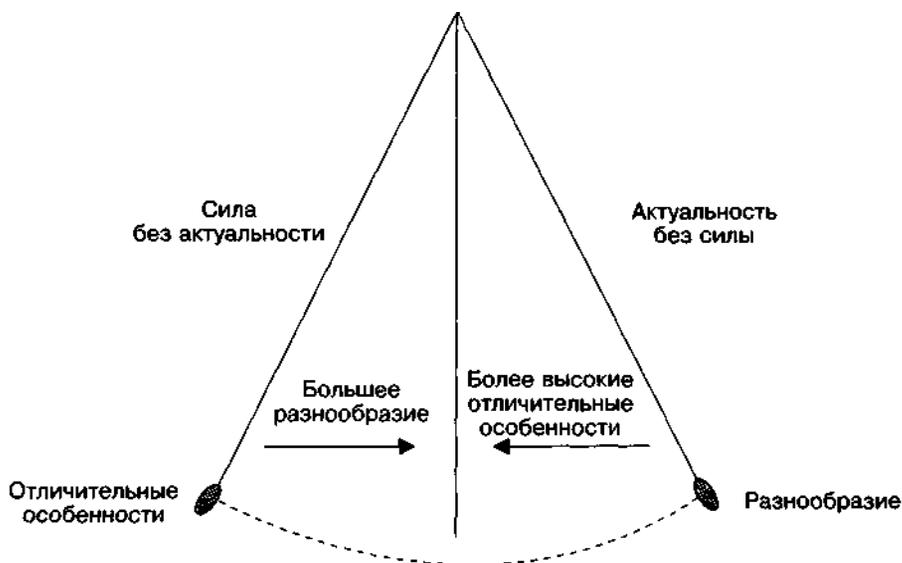


Рис. 10.1. Дилемма «отличительные особенности - разнообразие»

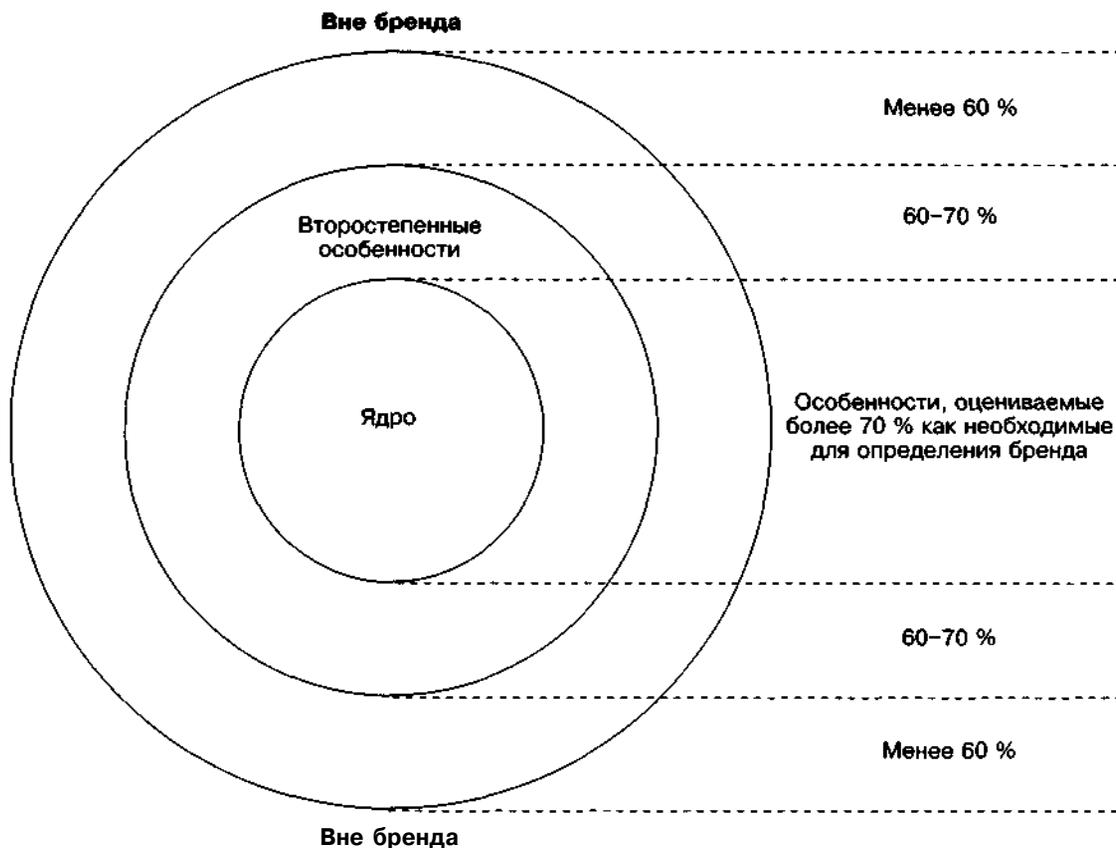
**Вопрос: какие особенности необходимы бренду?**

Рис. 10.2. Как бренды включают в себя изменения: ядро и второстепенные особенности

небольших групп в нашем обществе, но потенциально способными создать волну увлечения среди широкой публики. Эти тенденции определяются на основе комбинированной информации относительно демографического, технологического, социального и культурного будущего нашего общества.

Таким образом, мы должны определить три уровня видения: долгосрочное, средней продолжительности и краткосрочное. Концепции машин в автомобильном секторе, к примеру, обуславливаются долгосрочными соображениями. Решения в отношении моделей, которые уже стали частью семилетнего производственного плана, могут быть отнесены к категории средней продолжительности.

**Постоянство — не повторение**

Сообщения и слоганы бренда обязательно претерпевают изменения. Так, Evian первоначально была водой для детей, затем водой Альп, водой равно-

весия, далее водой сбалансированной силы, а теперь она стала источником молодости. Эти изменения в позиционировании происходили на протяжении длительного периода времени: они демонстрируют эволюцию установок потребителей в отношении воды, формирование рынка и изменение конкурентной ситуации. Функции и представления воды не могут быть неизменными: они зависят от внешних факторов, связанных с урбанизацией, индустриализацией, обнаружением такого явления, как загрязнение окружающей среды, новыми представлениями о теле, здоровье и гигиене питания. Позиционирование представляет собой действие, направленное на установление связи между одним из аспектов бренда с набором ожиданий, потребностей и желаний потребителя. По мере того, как со временем происходит изменение этих потребностей, бренд обязан следовать этому процессу. Тем не менее отличительные особенности Evian оставались постоянными на протяжении всех этих этапов репозиционирования.

Однако в течение жизненного цикла бренда подобные изменения в позиционировании не должны происходить слишком часто, то есть не чаще чем каждые четыре-пять лет. Но средства выражения бренда могут развиваться быстрее, чтобы успевать за эволюцией в моде: новая манера речи, новые символы современности и новый внешний вид людей. Очень важно, чтобы бренд воспринимался как современный, хотя подобные необходимые корректировки и изменения заставляют его идти на риск потери отличительных особенностей.

Для того чтобы сохранить свои отличительные особенности в процессе изменений, бренды часто стараются не отступать от кодов коммуникации, то есть от своих неизменных визуальных и аудиосимволов. Вне всяких сомнений, этот фактор приносит пользу бренду и способствует узнаванию того, что он представляет. Даже при отсутствии каких-либо названий рекламу Соке можно узнать всегда: ее музыка и стили уникальны. Однако и стиль подвержен устареванию. Постоянное его использование может оказаться губительным для бренда.

К сожалению, следует признать, что бренды с трудом расстаются со своими кодами коммуникации, даже когда сами понимают, что это необходимо. Это вполне естественно: они боятся потерять свои отличительные особенности. Однако такое нежелание в значительной степени определяется тем, что концепции бренд-менеджмента отличаются высокой статичностью. Время, которое становится ключевым параметром на рынках, не принимается во внимание. В этом смысле концепция коммуникационной территории представляет собой видение, которое крепко держится за основы: оно должно находить применение всем видимым сигналам, используемым брендом для коммуникации своего определения и того, что он представляет. Однако отличительные особенности, определяющие себя только с помощью символов, подвержены изменению своего значения. Бренд остается узнаваемым, но он уже не способен контролировать свое значение.

### **Три слоя бренда: ядро, коды и обещания**

Эволюция бренда должна происходить в определенном направлении. Если рассматривать бренд как видение его собственной товарной категории, то важно знать, в каком направлении он «смотрит». Если бренд — генетическая память, помогающая

нам управлять будущим, то мы должны знать, что им движет и какова главная причина его существования.

Все эти понятия (источник вдохновения, заявление, коды и темы коммуникации) работают вместе в рамках трехъярусной пирамиды, которую можно с пользой применять для управления равновесием между изменением и отличительными особенностями (рис. 10.3).

1. На вершине пирамиды находится ядро бренда, — источник его отличительных особенностей. Ядро необходимо отличать, потому что оно сообщает бренду логичность и постоянство.

2. В основании пирамиды размещаются темы: ярус концепций коммуникации и позиционирования товара, а также связанных с ним обещаний.

3. Средний уровень имеет отношение к стилистическому коду, то есть тому, как бренд говорит и какие образы использует. С помощью стиля автор (бренд) пишет основную тему и описывает себя в качестве бренда. Именно стиль — отличительный признак бренда.

Несомненно, существует тесная взаимосвязь между гранями призмы бренда и тремя ярусами его пирамиды. Изучение рекламных тем показало, что они обращаются к физической природе товаров, к потребительским установкам или, наконец, к взаимосвязям между ними (в частности, для брендов услуг). Это внешние аспекты отличительных особенностей, видимых и ведущих к чему-то материальному. Стиль, так же как почерк человека, раскрывает внутренние грани отличительных особенностей, его индивидуальность, культуру и самооценку, которую он предлагает. Наконец, генетический код, являясь корнями бренда, влияет на всю его структуру и подпитывает культуру. Это его движущий механизм. Следовательно существует тесная взаимосвязь между стилистическими кодами и отличительными особенностями. В случае с Volkswagen чувство юмора этого бренда стало следствием общности, потому что оно демонстрирует неприятие обожествления автомобиля, культ которого ведет к иерархическому разделению водителей на ранги и, соответственно, их враждебности по отношению друг к другу.

Эта идея уровней или ярусов внутри бренда дает ему инструмент для обретения свободы, в том смысле, что бренду больше не нужно определять себя с помощью повторения одних и тех же тем. Выбор темы должен учитывать требования времени. Он основывается на реальности товаров и услуг, отве-

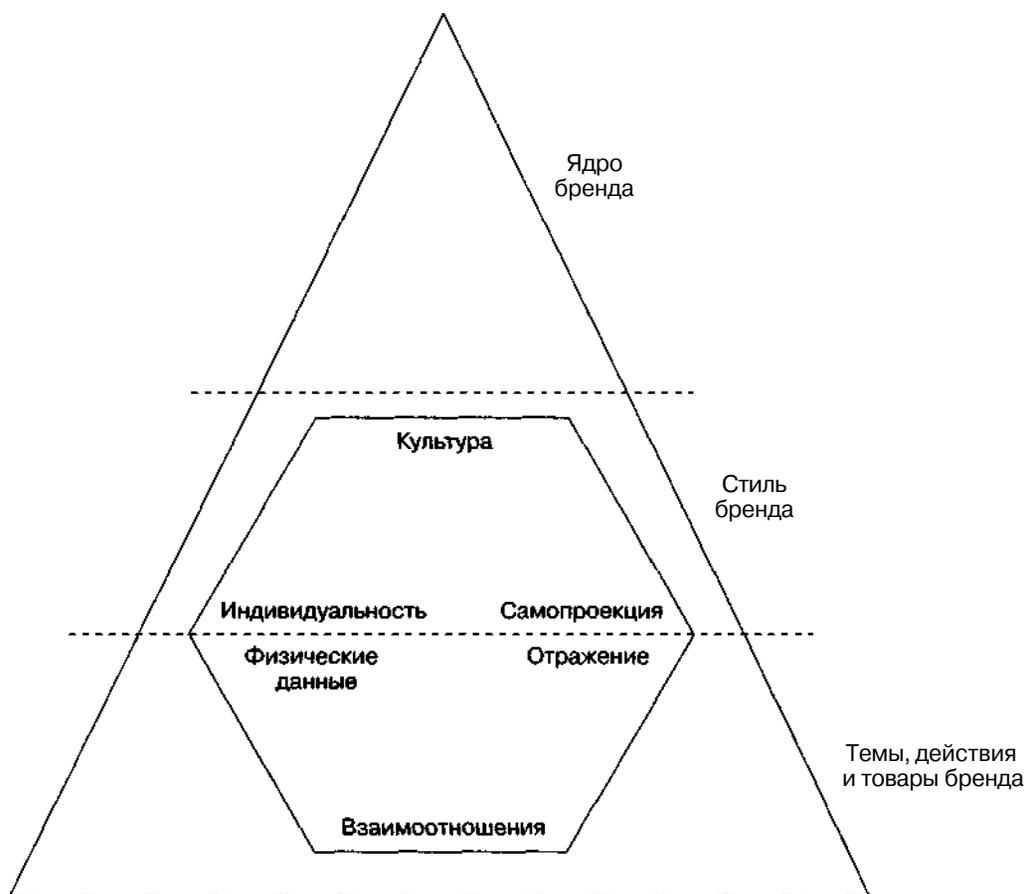


Рис. 10.3. Модели отличительных особенностей и пирамиды

чаем интересу или желанию определенного сегмента рынка. В соответствии с этим критерием необходимо уважать отличительные особенности бренда.

Таким образом, коммуникация бренда затрагивает самые разные аспекты. Начав с физических особенностей, со временем она может перейти к отраженному образу и закончить культурным аспектом. До того, как Benetton определил свой набор универсальных ценностей (дружба, расовая терпимость, всемирная деревня), он вначале просто выпустил на рынок свои разноцветные свитера, затем модернизировал их, чтобы казаться более динамичным. Подобная эволюция нормальна: бренд переходит от материального к нематериальному. Он начинается как имя нового товара, инновации, а в дальнейшем приобретает другие значения и независимость. На сегодняшний день Benetton стал культурным брендом и обращается к ряду нравственных проблем. Nike перешел от коммуникаций, ориентированных на товар, к поведенческим ценностям («Просто сделай это!»).

Модель пирамиды может быть использована для дифференцированного управления изменениями. Темы бренда (его позиционирование) должны развиваться, если они больше не могут служить средством мотивации — вполне понятно, что Evian был вынужден перейти от идеи баланса к молодости. Всем темам свойственно изнашиваться, а конкуренты тоже не стоят на месте. Стилистический код, который становится выражением индивидуальности и культуры бренда, должен быть более стабильным. Он позволяет бренду более мягко, без срывов перейти от одной темы к другой. И, наконец, генетический код всегда остается неизменным. Его изменение означает построение нового бренда, который станет «тежкой» первого, но будет от него отличаться. Так в случае с Evian, даже несмотря на изменение позиционирования бренда, начиная с воды для детей и заканчивая силой баланса, остается уверенность, что основные отличительные особенности были сохранены. Evian никогда не был водой против чего-либо, но это всегда была вода для чего-то, натуральная

и любящая, источник жизни. Недаром этикетка на бутылках с этой водой всегда была розового цвета, этот цвет связан с ядром бренда, его основными отличительными особенностями, необходимыми этой торговой марке. Без них это был бы какой-нибудь другой бренд.

Идея существования различных слоев внутри бренда позволяет обрести определенную гибкость брендам, охватывающим большое количество товаров. При управлении этими товарами необходимо проявлять уважение к их индивидуальному положению на собственных рынках. Каждый из них может передавать различные обещания, при условии, что все они происходят из общего источника побуждения. В этом случае бренды работают в качестве суперструктуры.

Если принять во внимание значимость генетического кода, то как можно его распознать? Не все бренды и не всегда обладают подобной основой отличительных особенностей. Некоторые из них могут иметь только код коммуникации или стиль. Когда кто-то говорит о романтичности бренда Cacharel, то речь идет об общем стиле и источнике согласованности между Anais-Anaïs, Eden и Gloria. Его товары несут в себе очень четкий и скрытый движущий принцип.

Потребители, клиенты и даже менеджеры редко знают что-либо об основной направляющей силе бренда. Они с легкостью говорят об видимых сторонах и его кодах, но не вникают в его программу. Даже создатель бренда не всегда осознает ее, но в его случае она существует на подсознательном уровне. Он передает ее через свои действия и решения. Так, после смерти Роберта Риччи летом 1988 года его преемник отдал указание провести анализ отличительных особенностей всего дома Нина Риччи, а также его духов UAir du Temps, которые лучше всего продаются во всем мире. Смерть создателя служит сигналом рождения нового бренда: уважение к нему требует понимания. Анализ отличительных особенностей в большей степени связан с историей бренда, а не с опросами мнений. Наиболее типичные товары бренда внимательно изучаются на протяжении всего времени своего существования — из какой подсознательной программы они происходят? Почему дом высокой моды Nina Ricci выделяется среди других благодаря своим ослепительным вечерним платьям? Почему Роберт Риччи посчитал «нечеткий» стиль фотографа Дэвида Гамильтона своего рода открытием и даже подписал с ним долгосрочный и эксклю-

зивный контракт? Что связывает вечерние туалеты, LAir du Temps и Гамильтона? Если будет достигнуто понимание высшей точки пирамиды бренда Nina Ricci, то вопрос о необходимой замене стиля Дэвида Гамильтона потеряет свою остроту. Мы знаем, что выражал этот фотограф. Это знание позволяет достичь этого с помощью других средств выражения, не используя поддельный стиль Гамильтона. Освященные временем бренды, предпринимающие попытку такого пересмотра отличительных особенностей, должны провести внутреннее исследование перед тем, как начнут строить планы относительно своего будущего.

## Уважение к контракту бренда

Каждый бренд следует рассматривать как контракт, который связывает обе стороны — компанию и ее клиентов. Бренд ожидает от своих потребителей приверженности, но, в свою очередь, должен быть лояльным по отношению к ним самим. Вполне естественно, что со временем бренд начинает стремиться к расширению своей клиентской базы за счет предложения других товаров и услуг. В ходе этого процесса коммуникации бренда начинают содержать все больше и больше информации о его преимуществах и все меньше о его сути и основном контракте.

Причиной текущих проблем бренда Club Med, чувствующего, что теряет свои отличительные особенности, можно считать отказ от собственных основополагающих принципов. Однако дифференциация его товарного ассортимента была вызвана необходимостью соответствия определенной сегментации рынка, связанной со старением потребителей. Они с возрастом хотели жить в более комфортабельных комнатах, а также иногда оставаться в одиночестве и не сидеть во время еды за знаменитыми столами на восемь мест. Устаревание предложения Club Med связано с той системой ценностей, которую бренд представляет в своей рекламе и с которой определенная часть населения, в частности лидеры мнений, больше себя не идентифицируют. Концепция «счастья» в составе группы стала клише и уже не соответствует интенсивной потребности в содержании, выражаемой нашим обществом. То, что составляло вдохновенную силу Club Mediterrane, было забыто после проведения реконструкции бренда, которая должна была сделать его интернациональным, и замены названия на Club Med. Естественно, Средиземное море не стоит рассматривать только как

ссылку на основное местоположение курортных комплексов. На символическом уровне это название означает источник жизни. Club Mediterrane\* крайне необходимо заново «наполнить» ядро своего бренда, снова обрести собственное «я». Тот побуждающий импульс, который в свое время был прекрасно передан с помощью знаменитой рекламной кампании, разработанной агентством FCA (люби, живи, играй, разговаривай), исчез и больше не придает вдохновения существующему бренду, так как Club Med стал клубом для отдыха, похожим на все другие, только с более высокими ценами, чем у большинства, и уже не продвигает определенное видение.

Существует множество причин, заставляющих бренд постепенно уходить в сторону от первоначального контракта и создающих опасность потери отличительных особенностей. Хорошим примером может послужить управление брендом духов Paloma Picasso. Корни данного бренда и имя его создателя, которое он носит, делают его символом страстного темперамента жителей юга Европы, надменности и самоуверенной гордости. Его цветовые коды красного и черного относятся к латинским кодам, символизирующим сильный характер, но подобные отличительные особенности создают для бренда территориальные ограничения. Он всегда занимал сильные позиции в Южной Америке, в штатах солнечного пояса США (Флорида, Техас, Калифорния) и в Европе в тех странах, где Испания вызывает интерес (Германия, Великобритания, Франция). С другой стороны, бренд не мог проникнуть на азиатский рынок (где отдают предпочтение пастельным тонам, нежности и мягкости) или на рынки Океании, Австралии и Скандинавских стран. Тогда возник вопрос, связанный с запуском третьего вида духов: следует ли уважать контракт бренда, то, что он поддерживал до сих пор и что стало основой его успеха, или выпустить на рынок более мягкую версию?

Перерождение брендов также предполагает повторное открытие их корней. Нам свойственно со временем забывать основополагающие принципы, постоянно увеличивая число компромиссов. Руководство компании Novotel назвала программу перепределения ориентации бренда «возвращением в будущее». Ее целью было не просто восстановить те отели сети Novotel, существовавшие в старые добрые времена, а снова вернуться к исторической миссии

бренда, обновленной с учетом потребностей клиентов 2000 года. Если говорить об автомобильной отрасли, то успех моделей C5 и C2 ознаменовал новое пробуждение компании Citroen после долгих лет пребывания в тени. Компания реактивировала ядро бренда Citroen, его генетическую программу, и привела его в соответствие с современными требованиями.

## Управление двумя уровнями брендинга

Одновременное управление изменениями и отличительными особенностями возможно благодаря наличию двух уровней в архитектуре бренда. Так организованы Calvin Klein, Chanel и Volkswagen. Как происходит последовательное управление такими брендами? Их называют брендами-первоисточниками, подразумевая под этим, что они включают в себя товары, обладающие своими индивидуальными отличительными особенностями и марочным именем\*\*. То же самое можно сказать о материнских и дочерних брендах, или брендах фамилии. Например, мы знаем бренд Renault, но также существуют индивидуальности Clio, Twingo, Megane и Val Satis, каждая из которых обладает своими собственными отличительными особенностями\*\*\*. Как мы увидим в главе 12, бренд Renault не только поддерживает, но также обладает своими собственными ценностями и создает понятное и согласованное окружение. Он уже не зонтичный бренд, потому что у него есть два уровня («фамилия» и «имя»), в то время как зонтичный бренд объединяет товары, не имеющие имени (например, телевизор Philips, бритва Philips, кофеварка Philips). В данном случае возникает проблема установления баланса между последовательностью и свободой, «фамильным» сходством и индивидуальностью. Это имеет отношение, помимо только что упомянутых примеров, ко всем промышленным группам, которые поддерживают сильные отличительные особенности корпоративных брендов и не хотят, чтобы их воспринимали только как холдинговые компании. Здесь решающую роль играет систематический подход к изучению исходного бренда, предполагающего анализ того, что

\*\* Такую архитектуру брендов также называют мегабрендом. — *Примеч. ред.*

\*\*\* Такую архитектуру брендов также называют мастер-брендом. — *Примеч. ред.*

\* Club Mediterrane — Средиземное море (*фр.*). — *Примеч. пер.*

приносит каждый дочерний бренд единому целому и что у него берет.

Всегда следует начинать с изучения единого целого (материнского бренда или дома брендов) и того, как оно влияет на товары.

В 1986 году руководство компании Garnier провело исследование, целью которого было изучение корней бренда и его генетического кода. Первоначальным и основополагающим товаром бренда (до его покупки компанией L'Oreal, которая произошла после того, как он стал представлять для нее слишком большую угрозу) был травяной шампунь, созданный самим господином Гарнье. Уже в то время в этом товаре можно было найти определенные ключевые характеристики бренда: натуральность, красота с помощью ухода (то есть определенная медицинская выгода), отсутствие узкого УТП и наличие большого обещания, а также дистрибуция через аптеки. После войны появился второй пользующийся успехом шампунь Moelle Garnier: он питал волосы и по-прежнему предлагал красоту и блеск с помощью ухода. Господин Гарнье предложил инновацию, заключающуюся в том, чтобы распространять шампуни не только через аптеки, но и парикмахерские салоны, а впоследствии и через ту систему, которая в те времена использовалась для массовой дистрибуции. Затем компания L'Oreal купила Garnier вместе с другим брендом, Roja, создав Roja-Garnier, что полностью ослабило капитал бренда и стало причиной его забвения в период с 1976 по 1986 год.

В 1986 году было принято решение о последовательном повторном выводе на рынок бренда Laboratories Garnier. В Европе было проведено исследование, которое должно было оценить, остались ли в памяти людей какие-либо воспоминания о старом бренде Garnier и скрытые ли они, полускрытые или осознанные. Данный анализ показал, что все еще существует сильная и активная база потребителей, готовых покупать этот бренд, и что, несмотря на различия в рекламе для каждой из товарных линий бренда, люди по-прежнему выделяют бренд Laboratories Garnier, который отличался постоянством, структурированностью, обдуманностью и опирался на реальную цель. Образующие особенности бренда были близки корням, уходящим в «материнский дом» Garnier, которому по-прежнему был свойственен широкий набор выгод (красота с помощью ухода, а не просто забота о дерматологическом состоянии кожи головы), ориентированных на активных женщин (но не гиперактивных). Бренд не должен был ограничи-

ваться шампунями, поэтому он был расширен до 11 товарных линий. Для того чтобы управлять товарами и будущими дочерними брендами, в первую очередь было необходимо определить философию производства. В конце концов бренд, в то время определявший себя как лабораторию, должен был строго следовать всем основным принципам и применять их к созданию самих товаров.

В основе процесса исследований лежал главный принцип бренд-менеджмента — истина бренда заключена в нем самом. Выбор 11 товаров учитывал тот товар, который был самым типичным для Garnier и лучше всего представлял производителя бренда, то есть стал воплощением научного принципа и определял ноу-хау бренда. Соответственно все было собрано воедино для создания устава бренда. Таким образом, он должен был стать не просто зонтичным брендом, поддерживающим другие бренды, а настоящим исходным брендом, обладающим своим собственным набором ценностей, своей миссией и научными принципами, философией, точно отражающей потребности покупательниц. Устав представили в аудиовизуальной форме и целенаправленно передали в дочерние компании (в разных районах и странах), в дистрибуторские сети и репортерам, что положило конец всем оставшимся коннотациям, связанным с Roja-Garnier. После выхода за рамки представляющего бренда была создана основа для формирования настоящей корпоративной культуры, которую можно было децентрализовать. Это должно было присутствовать во всех линиях, как существующих, так и будущих, даже в такой линии, как Graphic, открывающей бренд для более молодой потребительской базы, для юношей и девушек, заботящихся о своем внешнем виде. Следует отметить, что линия Graphic — первая линия, которую Laboratoires Garnier должна была выпустить на рынок Великобритании. Компания, осознавая, что запускает на этот рынок не просто Graphic, а исходный бренд Laboratoires Garnier, в своих коммуникациях особое внимание уделила философии бренда и представила Graphic как товар, созданный на ее основе. Известно, что первые шаги в создании бренда моделируют его долгосрочный имидж: первый товар бренда выступает в роли прототипа его значения.

В 2000 году, руководствуясь целями глобализации, компания Laboratoires Garnier изменила свое имя на Garnier и произвела еще одно перерождение атрибутов бренда вокруг старого ядра. Степень адаптации отличительных особенностей бренда к изме-

нящимся условиям рынка необходимо оценивать на регулярной основе.

## Проверка ценности отличительных особенностей

С течением времени бренды должны регулярно спрашивать себя, остаются ли их ценности актуальными. И даже являются ли они вообще ценностями? Иначе говоря, по-прежнему ли их ценят сегодняшние покупатели, или они превратились в обыденность, которую просто принимают как должное, атрибут товарной категории, а не как бренд? Некоторые бренды стали иконами и неизменными составляющими жизни людей, потому что на определенном этапе своей жизни они продемонстрировали настолько сильную поддержку тем ценностям, приобретающим все большее значение в обществе, что фактически превратились в представителей этих ценностей. Например, хорошо всем известные бренды, ставшие символами: Levi's как знак юношеского бунта; Benetton как символ культурного слияния; Moulinex, чей слоган громко заявляет об освобождении женщин; Gap, который прославляют как символ антимоды, и т. д.

Для этих брендов было бы сильным разочарованием узнать, что их миссия больше не актуальна: женщины освобождены, молодые люди стремятся купить джинсы Armani, Benetton опередила компания Zara, а Gap обошла Abercrombie & Fitch. Так как ценности представляют собой источник общей энергии бренда, крайне важно вовремя заметить, что эти ценности и их способность дифференцировать бренд ослабевают.

Долгосрочное выживание зависит от повторного открытия ценностей бренда. И речь идет не о предательстве по отношению к нему, а о его обновлении. Следует задать себе вопрос: что должно стать ценностью сегодняшнего дня? Moulinex всегда ассоциировался с освобождением женщин. Этот бренд бытовых приборов, который признают и продают в более чем 100 странах, утверждал, что он дает женщинам время заняться чем-то иным, кроме работы по дому, он был другом женщины, убеждающим ее приятно провести время, а не оставаться в четырех стенах. Сегодня это сообщение звучит устаревшим для современных молодых женщин, и сам бренд *действительно* устарел. Так что же имеет значение в наши дни? Это по-прежнему освобождение женщин в смысле движения в защиту их прав и доминиру-

ющего положения? А может то, о чем сейчас говорит каждая супружеская пара, — равенство полов, или общая ответственность мужчин и женщин за выполнение ежедневной работы по дому? Именно в этом направлении должен развиваться культурный аспект отличительных особенностей бренда Moulinex.

Второй путь выживания с течением времени в понимании, что если какая-либо ценность остается прежней, изменяется значение слов, которыми она выражается; их значимость уже не та, какой она была двадцать лет назад; изменилось их понимание со стороны покупателей. Так, к примеру, основная ценность Peugeot, знаменитого автомобильного бренда, — динамизм. В 1983 году ранее неактивный бренд был повторно выведен на рынок в виде небольшой модели 205, произведя тем самым настоящий взрыв, что в большей степени относится к версии, определившей эру этой модели, 205 GTi. Несмотря на то что версия не отличалась очень хорошим сбытом, она наложила отпечаток своей индивидуальности на весь бренд 205. 205 GTi обеспечила тысячам молодых людей в Европе доступ к тем сильным впечатлениям, которые можно получить, сидя за рулем автомобиля. Как и в случае Golf GTi, расширение GTi вызывает ассоциации с 1980-ми годами.

В 2004 году возникает вопрос: как следует выражать динамизм автомобиля применительно к современной жизни. Исходная мощность двигателя уже не главное, теперь на первый план выходят другие атрибуты, такие как больший объем салона, лучший дизайн и т. д.

## Перестройка бренда: Salomon

При управлении брендом на протяжении длительного времени главная проблема состоит в решении вопроса изменений. Меняется все: покупатели, ценности общества и конкуренты. Вряд ли можно найти лучшую иллюстрацию для описания проблем, связанных с изменениями, чем история компании Salomon, мирового лидера по производству снаряжения для зимних видов спорта, у которого 30 % от объема продаж приходится на Японию, 30 % — на Европу и 30 % — на Северную Америку.

В 1995 году состоялось заседание исполнительного комитета компании по вопросам долгосрочного планирования, на котором была высказана гипотеза, определившая сценарий ее деятельности на будущее. Согласно этой гипотезе существовала вероятность, что подростки, переставшие кататься

на лыжах, чтобы заняться сноубордингом, никогда больше не вернутся к лыжам и другим традиционным зимним видам спорта, создавшим репутацию не только Salomon, но и таким фирмам, как Rossignol, Kneissl, Dynamic и др. На основе этого предположения было принято решение представить на предстоящей всемирной профессиональной выставке зимних видов спорта полный ассортимент сноубордов. Однако на протяжении всего времени работы выставки стенд компании оставался без внимания: посетители (все без исключения розничные торговцы) проходили мимо, даже не останавливаясь. Для компании, которая строит свою деятельность на технических инновациях (например, безопасные лыжные крепления Salomon лидируют во всем мире), это было серьезным ударом. Тем временем общий объем продаж Salomon снизился с 442 млн евро в 1993-1994 годах до 437 млн евро в 1994-1995, 396 млн в 1995-1996, а затем до 365 млн в 1996-1997, — и эта цифра была ниже той, которая была у компании в 1992-1993 годах. При этом следует отметить, что в период между 1994-1995 и 1995-1996 годами мировой объем продаж сноубордов удвоился, в то время как продажи лыж сократились на 16 %.

Оценка причин такого падения продаж также стала для компании потрясением. По всему миру новые поколения антиконформистов, бунтующих «снежных серферов», которые протестовали против ценностей, превалирующих в горных лыжах и в спортивной системе в целом, воспринимали Salomon как антиэталоны. В конце концов любой бренд всегда нечто большее, чем просто имя. Это точка зрения на категорию, видение, набор ценностей. Будучи опорой олимпийских идеалов и любимой фирмой лучших в мире лыжных команд, Salomon превращался в символ мира, от которого сноубордистское сообщество хотело дистанцироваться, демонстрируя полное неприятие его ценностей. Действительно, каковы же типичные ценности традиционных зимних видов спорта, в которых участники команд двигаются на лыжах по широкому дорогам из хорошо утрамбованного снега? Что такое олимпийские ценности, как не индивидуальность, конкуренция, проигрыш соперников, потеря сотых долей секунды, порядок и иерархия? Сноубординг, прямой потомок серфинга, напротив, связан с объединением в группы, выходом за пределы лыжни, получением уникальных ощущений от катания по снегу и ориентируется на такие ценности, как веселье, дружба, анархия, свобода, удовольствие и пренебрежение к соперничеству.

Порывая с традиционными ценностями, сноубордисты создают кланы с четко определенными дресс-кодами, резко контрастирующими с традиционной одеждой лыжников. Они, как правило, избегают красных, белых и синих цветов, характерных для традиционных лыжных костюмов, и отдают предпочтение флуоресцентным цветам, взятым прямо из психоделического движения Тимоти Лири. Кроме того, сноубординг — сочетание спорта и музыки: на склоне молодые люди всегда надевают на себя стереофонические плееры. Все это выводит сноубординг за рамки просто спорта, это своего рода секта.

На карту было поставлено будущее Salomon. Стало понятно, что не может быть и речи о создании нового бренда, предназначенного для сноубордистов. Подобный ход, вне всяких сомнений, мог стать смертельным приговором для Salomon и похоронил бы его под практиками вчерашнего дня. Бренду было необходимо хирургическое вмешательство, которое позволило бы осуществить серьезные изменения в его отличительных особенностях. Зимние виды спорта — не просто сегмент или вид деятельности; они отражают фундаментальный сдвиг, произошедший в западном обществе. Следовательно ни один бренд в области этих видов спорта не может остаться в стороне. Поэтому компания приступила к пересмотру отличительных особенностей бренда.

Проведенный анализ показал, что Salomon должен сохранить свое присутствие на рынках лыж и сноубордов. Первый был источником текущей прибыли компании; второй должен был принести доходы в будущем. Так что у бренда не оставалось выбора: ему был необходим двойной маркетинговый подход. Однако в рамках бренда нет места шизофрении. Здесь есть место только для одной системы ценностей, которая может быть применена к любому заданному имени. Когда речь идет о ценностях, бренд не может служить двум хозяевам одновременно. Таким образом, решение заключалось в уменьшении разрыва между лыжным катанием и сноубордингом за счет постепенного приближения первого к ценностям серфинга: веселью, эмоциям и удовольствию.

Так на свет появились новая концепция и товарные инновации. Компания Salomon изобрела параболические лыжи, лыжи для свободной езды, лыжи X-screams и усовершенствовала технологию мини-лыж. Все эти инновационные товары предлагали новые ощущения и позволяли испытать эмоции, вызываемые катанием на сноуборде, без него самого. С их помощью Salomon добилась значительного

уменьшения дистанции между катанием на лыжах и сноубордингом. Таким образом, Salomon вывела лыжи за рамки их традиционной формы, — пример изменения лидера категории вместе с самой категорией в качестве способа его выживания.

Но самая тяжелая работа была еще впереди. Что должна была сделать фирма, чтобы восстановить свое утраченное положение на целевом рынке подростков, относящихся к категории лидеров мнений, для которых она осталась антиэталоном и воплощением традиций? Конечно, компания могла рассчитывать на демократизацию сноубординга. При условии, что этот процесс будет продолжаться, приводя к увеличению числа менее радикально настроенных людей среди сноубордистов, капиталы бренда Salomon могли бы предложить им поддержку. Однако в мире спорта доминируют мода и лидеры мнений, которые в качестве настоящих звезд рассматривают такие бренды, как Quiksilver.

Для того чтобы приблизить бренд к сдержанной (или даже враждебной) целевой аудитории, было принято три радикальных решения: слушать покупателей, создать Salomon Stations и провести стратегическое расширение в сторону катания на роликовых коньках.

Выслушивание покупателей стало для Salomon основным методом проведения маркетинговых исследований. Компания посылала молодых людей на Восточное побережье США, чтобы они проводили время вместе с серферами и подростками и учились понимать истинных лидеров мнений. Используя такой этнографический метод совместного наблюдения, компания могла постоянно получать информацию о будущих тенденциях, ожиданиях, ключевых словах и т. п.

Следующим шагом было создание Salomon Stations, удобных мест прямо в центре городов, где распространены зимние виды спорта, можно было пообщаться и провести время в дружелюбной обстановке прямо рядом с лыжной. Цель создания таких мест не продажа товаров, от которой отказались во избежание конкуренции с местными розничными торговцами, а поощрение диалога в расслабляющей обстановке, что способствовало продвижению ценностей и практики спорта. Однако учитывая значительные затраты и время, которое требовалось для организации работы таких Salomon Stations, нужно было использовать еще какой-либо способ исправления ситуации. Им стало расширение бренда на рынок роликовых коньков.

Такое стратегическое решение возникло в результате простого наблюдения: молодые люди занимаются зимними видами спорта только один месяц в году. Если Salomon предстояло стать их брендом, то следовало пытаться установить с ними контакт в течение остальных 11 месяцев, а сноубордисты представляют собой группу, очень схожую с теми фанатичными любителями роликов, которых можно встретить на городских улицах по всему миру. Кроме того, если говорить о существующих роликовых коньках, то компания Salomon, обладающая большой технической компетенцией, могла предложить значительное улучшение эксплуатационных качеств таких коньков в двух основных областях: удобство и безопасность. Только Salomon, будучи лидером в производстве горнолыжных ботинок и лыжных креплений, обладала средствами, необходимыми для серьезного шага вперед на основе инноваций. Это привело к тому, что в 1999 году на рынок был запущен новый ассортимент роликовых коньков, чьи рабочие характеристики получили широкое признание.

Третье стратегическое решение было основано на следующем наблюдении: в сноубординге «программное обеспечение» не менее важно, чем оборудование. Недостаточно быть просто производителем товаров, какими бы великолепными они ни были с технической точки зрения. Компании необходимо введение дизайна, цветовых и сверхсовременных кодов, способных привлечь молодых людей, воспитанных на культуре граффити и комиксов. Но самое главное, Salomon нужен был план для продажи «программного обеспечения» — линий сверхсовременной одежды, которые должны были отражать изменения внутри самого бренда. С этой целью компания приобрела бренд текстильных изделий Bonfire, пользующийся большим успехом у серферов, и, что еще более важно, в 1997 году заручилась поддержкой бренда Adidas, который должен был помочь ей в осуществлении изменений. В конце концов кто лучше Adidas умеет управлять равновесием между передовыми технологиями, текстильными изделиями и спортивной одеждой, которую носят как молодые, так и не очень молодые люди, увлекая их в горнило поклонения спорту (и, соответственно, человеческому телу)? Кроме того, продажа текстильных изделий, спортивных производных, приносит высокий доход. Salomon, которая до того момента была семейной компанией, основанной Джорджем Саломоном, нашла в Adidas финансовые источники и компетентность, необходимые

для трансформации отличительных особенностей ее бренда и бизнес-модели.

Компания продолжает придерживаться этой стратегии и сегодня. Совершив неожиданный поворот в сторону моря, Salomon в настоящее время предпринимает попытки выйти на рынок, связанный с серфингом. Это стало возможным благодаря переопределению отличительных особенностей и коммерческой деятельности: компания перешла от определения, основывающегося на товаре (горнолыжные ботинки и безопасные крепления для лыж), к отличительным особенностям, основанным на самой деятельности (зимние виды спорта), и иных ценностях (впечатления и удовольствие). Она смогла пройти путь развития от циклической коммерческой деятельности, постоянно находящейся под угрозой со стороны капризов погоды («Будет ли в этом году снег?»), к постоянному бизнесу, уходящему своими корнями в бетонированные площадки Нью-Йорка и Осло. Завтра бренд можно будет встретить и на волнах у берегов Австралии, Калифорнии, юга Франции. Подобное товарное расширение также хорошо соответствует целям доходности. Оно позволит в дальнейшем выпустить на рынок дополнительный ассортимент текстильных изделий. В конце концов ассортимент текстильных изделий в этом секторе требует законности, право на которую дает производство оборудования. У расширения в область серфинга нет никакой другой цели, кроме обеспечения этой законности.

Наконец, в области коммуникации Salomon разработала систему маркетинга, ориентированного на отношения, и основала сообщества. Она стала инициатором проведения лыжных походов Salomon X-Adventure в Европе, Соединенных Штатах и Японии, создала арены для свободного катания, предложила массу испытаний для любителей роликовых коньков и тех, кто катается по снежным отвалам. Компания положила конец пустой трате денег на спонсирование. Теперь чемпионы и одновременно лидеры мнений для подростков стали не просто посредниками бренда, а со-создателями Salomon.

Какие уроки мы можем извлечь из всего вышесказанного? Бренд может пережить изменения только при условии, что он постоянно подтверждает свою релевантность среди целевых групп, которые, возможно, он понимает недостаточно хорошо. Как ни парадоксально, и это продемонстрировал нам Кристенсен (Christensen, 1997), но в своем стремлении к «хорошему» менеджменту компании часто про-

являют рабскую преданность изучению своей уже существующей клиентской базы. Работая над тем, чтобы все лучше и лучше удовлетворять своих собственных покупателей, компании становятся их заложниками и не обращают внимания на слабые сигналы, указывающие на социальные или технологические изменения. Учитывая, что подобные изменения, как правило, принимают форму разрыва с существующими привычками и товарами, имеющаяся у компании покупательская база бренда отвергает их. В этом случае бренд работает все больше и больше на то, чтобы доставить удовольствие своим покупателям, которые не представляют собой будущее, и, таким образом, становятся антиэталоном для новаторов и завтрашних потребителей.

Обязательный процесс повторного завоевания покупателей занимает много времени и требует систематической, скоординированной и сфокусированной работы, охватывающей все сферы деятельности компании. Этот процесс предполагает внутреннюю революцию на уровнях управления, организации и отличительных особенностей.

Он начинается с переопределения отличительных особенностей. Какие части старых отличительных особенностей вы сохраните? Что вы должны преобразовать, чтобы помочь компании справиться с изменениями в обществе и появлением тех новых видов спорта, которые еще 10 лет назад были никому не известны?

На сегодняшний день слоган компании Salomon, определяющий ее коммерческую деятельность и сферу компетенции, звучит как «виды спорта со свободой действий», что вполне можно применить к горам и городу, а в будущем и к морю. История компании показывает путь, который со временем прошел бренд Salomon.

- a В 1950 году отличительные особенности бренда были основаны на товаре, ее важным компонентом было безопасное защелкивание лыжных креплений.
- \* В 1980 году отличительные особенности, способности и ценности бренда можно было определить одним словом — лыжи.
- \* В 1990 году отличительные особенности бренда были сориентированы на горы, что сопровождалось выпуском туристических ботинок и подобных товаров.
- \* В 2000 году бренд расширил свои целевую направленность и область компетенции на определенную сферу — концептуализированный спорт,

виды спорта со свободой действий. Он стал специализированным многоспортивным брендом, который служит данной концепции и ее основополагающим ценностям. Каковы эти ценности? Свобода означает неограниченные впечатления и собственный стиль. Действие предполагает энергию, опасность и внешнюю среду, такую как спортивная площадка. Словосочетание «виды спорта» говорит о скольжении, приключениях, катании и т. д.

Для того чтобы обезопасить себя от конкурентов, изменений среди потребителей, каналов распределения и конкурентной среды, бренд продолжает извлекать выгоду из своих исторических навыков — уникального ноу-хау по работе с профессионалами при разработке простых и уникальных инновационных товаров.

Тем не менее компании пришлось приобрести новые навыки для того, чтобы общаться, устанавливать искренние взаимоотношения с новым поколением молодых энтузиастов спорта по всему миру.

Таким образом, бренд Salomon расширил свою целевую аудиторию, включив в нее молодых людей и подростков, лидеров мнений завтрашнего дня. Активизация таких отличительных особенностей предполагает долговременную преданность выбранному курсу и наличие значительных человеческих и финансовых ресурсов, предназначенных для следующего.

1. Товарной инновации (здесь стратегическую роль играют расширения бренда). Для этой цели Salomon выделяет 7 % своего товарооборота на проведение исследований и регистрирует 80 патентов в год. Компания также сократила сроки выхода инноваций на рынок до одного года для технологичных товаров и до двух лет для механических товаров (лыжные крепления). Кроме того, бренд привлекает лидеров мнений к работе на ранней стадии творческого процесса, а серферы могут связываться с компанией через Интернет, чтобы помочь в исследовании новых товаров.

2. К тому же при сегментировании товарного ассортимента Salomon больше не использует только три старые категории — возраст, пол и спортивные навыки. Теперь появилась четвертая категория — тип ощущений, который стремится найти покупатель.

3. Выполнения брендом роли двигателя, помогающего приблизить старомодные, но все еще популярные у большинства виды деятельности (катание на лыжах) к чему-то более современному с помощью новых товаров, ориентированных на ощущения. Это позволяет сократить разрыв, существующий как

внутри самого бренда, так и в спорте в целом. Кроме того, сноубординг был включен в число дисциплин зимних Олимпийских игр, и Salomon смог установить связь с Эдгаром Гроспироном, культовой фигурой среди спортсменов, занимающихся зимними видами спорта.

4. Предложения полного спектра впечатлений от общения с брендом через проведение испытаний, организацию соревнований, лыжных походов и т. д., а также с помощью широкого выбора спортивной одежды.

5. Коммуникация, которая, наконец, стала более интерактивной, напоминая по стилю уличную партизанскую войну.

6. Близость к потребителю; в данном случае возможны даже прямые взаимоотношения в местах продажи бренда, во время проведения мероприятий.

Коммерческие и финансовые результаты стали свидетельством того, какие радикальные усилия были предприняты для адаптации бренда к изменениям: объемы продаж возросли с 390 млн евро в 1997 году до 435 млн евро в 1998 году, и до 500 млн в 1999-м. Компания аннулировала свой дефицит 1997 года и вернулась к уровню доходов 1998 года. После приобретения компании брендом Adidas за 1,2 млрд долларов, что в 40 раз превышает ее доход, и это происходит в секторе, где средний показатель превышения был всего лишь 20, группа Salomon продолжала выполнять данные обещания.

## ГЛАВА 11. Рост через расширение бренда

Число расширений брендов постоянно растет. Когда компании хотят выйти на еще не охваченный рынок, то многие из них делают это, используя имя одного из своих существующих брендов, а не новое, специально созданное для этой цели название. Однако возникновение такого явления, как расширение бренда, произошло уже давно (Gamble, 1967). Оно свойственно сектору товаров класса «люкс»: названия брендов этой категории, существующей в области высокой моды, распространяются на аксессуары, коллекционные товары из кожи, драгоценности, часы, даже на столовую посуду и косметику.

Первые бренды дистрибьюторов (Migros в Швейцарии, St Michael в Великобритании) по похожей схеме охватывали несколько различных категорий

товаров. Промышленные бренды расширялись за пределы типа своего первоначального товара, чтобы охватить ряд разнообразных видов деятельности под одним и тем же именем: Siemens, Philips и Mitsubishi используют расширения бренда уже давно. Подобные расширения систематически проводятся даже японскими конгломератами, так, бренд с тремя алмазами (визуальный символ Mitsubishi) объединяет судостроительные заводы, атомные станции, автомобили, высокоточные системы, банки и даже продукты питания.

Расширение бренда получило широкое распространение. То, что ранее было прерогативой товаров класса «люкс», становится общепринятой процедурой менеджмента. Mars перестал быть только известным шоколадным батончиком, теперь это мороженое, шоколадный напиток и плитка шоколада; Virgin охватывает практически все — от авиалиний до безалкогольных напитков; название McCain можно встретить на картофеле фри, пище, сдобных булочках и охлажденном чае; Evian теперь представляет косметику. Руководителей всех этих компаний, воспитанных на священной догме о соответствии бренда одному и только одному товару, сложившаяся ситуация заставляет внимательно переосмыслить свои методы работы. Даже Mars, служивший длительное время типичным примером товарного бренда, стал зонтичным брендом, охватывающим самые разные сегменты и товары. Подобная эволюция — прямое следствие признания того, что бренды представляют собой истинный капитал компании и источник ее конкурентного преимущества.

Расширения бренда относятся к числу наиболее актуальных тем в бренд-менеджменте. Они стали предметом многочисленных и активных исследований. Некоторые эксперты продолжают утверждать, что расширений бренда следует избегать (Trout and Ries, 1981, 2000). Однако сегодня большинство компаний, к числу которых относятся даже те, которые были менее всего склонны к подобным действиям под влиянием своей культуры, осуществляют расширения своих торговых марок. На самом деле (и мы продемонстрируем это далее), на определенном этапе жизни бренда его расширение — необходимый стратегический шаг. Такой способ имеет решающее значение для поддержания роста бренда в том случае, если все другие подходы уже были использованы. Хотим напомнить читателю, что рост бренда должен происходить:

- за счет повышения показателя покупки существующего товара на каждого имеющегося на данный момент покупателя (глава 8);
- за счет разработки нового товара и расширения товарной линии в целях повышения актуальности бренда и обращения к требованиям более специфических целей или ситуаций; так, расширения линий очень широко распространены в современных супермаркетах;
- благодаря глобализации деятельности компании в странах с широкими возможностями роста (глава 16);
- за счет инноваций, ориентированных на модифицирование конкурентной ситуации, создание новых конкурентных преимуществ или открытие новых рынков, что позволяет получить выгоду от роли «первопроходца»; в такой момент возрастает актуальность вопроса о присвоении имени такой инновации (следует ли компании расширить свой портфель брендов, добавив к нему новую торговую марку, как сделала Coca-Cola, включив в свой портфель бренд Tab, или назвать инновацию именем уже существующего бренда, например, как было с Diet Cola?).

Когда инновация не принадлежит к основному рынку бренда, то значит, что он должен выйти за рамки этого «ядра», такой процесс носит название растяжения бренда. Именно это делает тему расширения торговой марки столь важной: данный процесс связан с переопределением значения бренда. Неограниченный рост компании невозможен без изменения некоторых аспектов бренда. Отсюда возникает вопрос о целостности его сущности. Сохраняет ли расширение бренда его ядро? Кроме того, что, помимо экономического роста компании, расширение дает капиталу бренда, его имиджу? Все эти вопросы, несомненно, носят стратегический характер.

Расширения не только решают вопросы брендинга, но часто представляют собой диверсификации, выходы на неизвестные рынки с товаром, отличающимся от того, что было на них раньше (табл. 11.1). В этом случае они относятся к категории стратегических действий.

Таблица 11.1. Связь расширений и стратегии

Рынки	Товары	
	Настоящие	Новые
Текущие	Интенсивный рост	Рыночное развитие
Новые	Рыночные расширения	Диверсификация

## Что нового можно сказать о расширении бренда?

Почему расширение бренда стало столь важной темой? На самом деле большинство компаний открыли для себя достоинства таких расширений совсем недавно. Несомненно, некоторые бренды класса «люкс» добились успеха благодаря расширениям, то же можно сказать о японских брендах и, конечно же, о Nestle. Однако большинство маркетологов в Северной Америке и Европе были воспитаны на проктеррианском видении маркетинга. Для компании Procter & Gamble с самого момента ее основания бренд представлял собой единственный товар, приносящий выгоду. В результате этого возникло правило, что появление новых товаров должно приводить к формированию новых брендов. Торговая марка Ariel компании Procter & Gamble (известна в США как Tide) представляет специальный стиральный порошок с низким пенообразованием. Другие стиральные порошки выпускаются под именами других брендов, таких как Dash и Vizion. Данный подход полностью ориентирован на товар.

Использование расширения бренда приводит к двум радикальным изменениям. Во-первых, оно предполагает, что бренд представляет собой единственное и долгосрочное обещание, однако это обещание может и должно быть выражено или отображено в различных товарах, а со временем и в разных категориях. Palmolive представляет мягкость, и именно поэтому покупателям следует приобретать мыло для рук, жидкое средство для мытья посуды, крем для бритья, шампуни и т. д., на которых стоит знак этого бренда.

Во-вторых, подобное расширение требует, чтобы мы со временем заново определили историческую выгоду бренда, включив его в более высокую категорию ценности. Расширение бренда служит примером перехода от материальных к нематериальным ценностям, от ориентированной только на один продукт выгоды к более значительной, что позволяет бренду охватить более широкий ряд товаров. Считается ли Gillette всего лишь лучшим товаром для бритья, или согласно рекламному слогану компании это то, что «Лучше для мужчины нет» (The best a man can get)? Подобное определение бренда с легкостью подходит для такого товара, как Gillette Sensor, или Mach 3, нацеленного на постоянное повышение качества бритья для мужчин. Оно также позволяет бренду расти за счет использования его репутации

и доверия к нему при представлении линии туалетных принадлежностей для мужчин, которые относятся к прибыльному растущему рынку.

Вопрос расширения бренда носит эмоциональный характер, так как часто при его осуществлении впервые происходит переопределение отличительных особенностей бренда, когда под сомнение могут быть поставлены все неписанные представления, существовавшие в компании на протяжении десятилетий. Кроме того, в отличие от простых расширений товарных линий, расширения бренда связаны с диверсификацией, что оказывает немалое влияние на всю компанию в целом. Изучение такого явления, как расширение бренда, настолько сильно определялось самим брендом, что в маркетинговых кругах это привело к формированию ограниченного видения ситуации. Единственным вопросом этих исследований было определение отношения покупателей к различным возможным расширениям определенного бренда (Aaker and Keller, 1990). По этой причине многие компании прошли через этап, на котором они проводили расширение своих брендов во всех направлениях, ориентируясь только на покупателей, говоривших, что они могут это сделать. Этот этап закончился; ведь в первых исследованиях не учитывалась сама компания. Ориентация исключительно на бренд — это форма ограниченного видения. Диверсификация представляет собой стратегическое понятие, имеющее свои последствия для всей компании. Сможет ли она освоить все новые компетенции, необходимые для конкуренции на новом рынке? Какова будет цена? Какие могут произойти задержки? К каким издержкам это приведет? Стоит ли проводить расширение при таких условиях? Достаточно ли оно обосновано? Предлагаемая в этой книге точка зрения на бренд и ведение бизнеса предусматривает включение вопросов расширения бренда в контекст корпоративной стратегии.

Наконец, значимость этой темы определяется тем, что обычно расширение бренда связано с запуском нового продукта, требующего время, силы, размещения ресурсов и создающего ситуацию, связанную с риском для компании. Этот риск еще больше повышается, потому что в отличие от расширения линии расширение бренда приводит его на новый и неизвестный рынок, где могут доминировать уже закрепившиеся там конкуренты. Речь идет не только о прямом финансовом риске в случае неудачи, но и потенциальной вреде для имиджа бренда среди дистрибьюторов, торговцев и конечных пользователей.

В качестве примера можно вспомнить те проблемы, с которыми столкнулась компания Mercedes. Приняв решение конкурировать с Volkswagen, она выпустила свое радикальное, более низкое по цене расширение, а именно, новый Class A. Автомобиль не смог пройти тест на стремительность, что разрушило священный образ Mercedes как одного из самых безопасных автомобилей в мире. Компании пришлось переопределять всю концепцию автомобилей Mercedes. Никому не удастся с легкостью перейти от исторической компетентности в производстве больших автомобилей класса «седан» с задним приводом к выпуску небольших компактных машин с передним приводом. К тому же впервые у потребителей появилась возможность купить Mercedes примерно за 20 000 евро.

Данный пример свидетельствует, что при принятии решений о расширении бренда нельзя ориентироваться только на изучение потребителей. Как правило, если дорогой бренд проводит расширение в сторону более низкой ценовой категории, имеющиеся у него покупатели испытывают разочарование. Они чувствуют себя менее исключительными и, соответственно, демонстрируют негативное отношение к расширению (Kirmani, Sood and Bridges, 1999). В этом вопросе потребителям свойственно проявлять определенную консервативность. Они не имеют полного представления о положении компании Mercedes, и к тому же у них нет долгосрочного видения ситуации. Например, очень немногие знали, что средний возраст покупателей автомобилей класса «С», в то время базовой модели Mercedes, составлял 51 год. Также очень мало кто знал: несмотря на то что компания производила в короткое время более миллиона автомобилей, ее производственные затраты были слишком высоки, чтобы успешно конкурировать даже в сегментах категории «премиум». А более высокая себестоимость не дает ценности потребителям.

Управление расширениями бренда связано с идентификацией возможностей роста. Оно нацелено на максимизацию шансов на успех при запуске нового товара при одновременном повышении ценности «родительского» бренда. Это предполагает управление всем товарным ассортиментом для поддержания капитала бренда. Компания Mercedes произвела новые вложения денег, чтобы представить инновацию в виде нового класса «S» в дорогом сегменте своего рынка, а сейчас она предлагает новую эффективную модель для самого верхнего сегмента.

В этом случае возникла проблема с присвоением имени новой модели: ее не стали называть класс «Y», а дали ей собственное название, а именно имя бренда Maytag.

С момента публикации первого издания этой книги в 1991 году сфера расширений бренда претерпела определенные изменения. Все компании приобрели опыт в этой области. Некоторые осуществили робкие, но успешные расширения (мороженое Mars), а другие экспериментировали минимум с 10 расширениями, которые все без исключения могли потерпеть неудачу, как это произошло с расширениями бренда Beceel, не содержащего холестерина маргарина компании Unilever (Kapferer, 2001, с. 222). Все специалисты по маркетингу признали необходимость сделать процесс расширения более сфокусированным и ввести в него большее количество корпоративных параметров. Решение о расширении бренда носит стратегический характер, и теперь многие признают, что ориентации на отношение потребителя к возможным расширениям совершенно недостаточно. Система принятия решений должна включать в себя другие аспекты. Одним словом, из того, что бренд может создать расширение, вовсе не следует, что он должен это делать. Крайне важно оценить конкурентный статус расширения и той компании, которая его осуществляет. Кроме того, возросла актуальность вопроса о том, что расширение действительно дает компании и бренду.

Последние научные исследования показывают ограниченность первых исследований по вопросу расширения брендов. Некоторые представленные в них модели и правила следует подвергнуть сомнению, если вообще не забыть.

## Расширение бренда или товарной линии?

Когда следует говорить о расширении товарной линии, а когда о расширении бренда? Вопрос о расширении товарных линий мы рассмотрели в главе 8. Подобное расширение — необходимый шаг для роста бренда за счет:

- расширения товарной линии с целью насыщения основного обещания через многообразие (например, обеспечение новых вкусов или ароматов для бренда джемов или фруктовых соков, такого как Minute Maid);
- более мелкой сегментации потребности (например, многочисленные варианты каждого

бренда шампуня в соответствии с типом волос, возрастом покупателя и типом проблем с кожей головы);

- предоставления дополнительных товаров: как отмечается в анализе линейной архитектуры бренда, он может предоставлять все товары, предназначенные для решения определенной проблемы потребителя. Например, бренд средств против выпадения волос не должен ограничиваться своим первым товаром, скажем, шампунем, но и предлагать своим покупателям гель, краску для волос и т. д.

Примечательно то, что проведение подобных расширений товарных линий свидетельствует об ориентации бренда на интенсивный рост. Он укрепляет свою способность к решению проблем для одних и тех же покупателей, для одной и той же потребности и ситуации потребления. Это нельзя рассматривать как диверсификацию (которая предполагает наличие различных клиентов и разных товаров).

Если говорить о другой крайности, то никто не станет спорить с тем, что перечисленные далее примеры — расширения бренда, а не товарной линии. Мы говорим о Virgin Airlines, выходе компании Hewlett-Packard на рынок цифровой фотографии, автомобилях Mercedes класса «А», модели Cayenne компании Porsche (ее вступлении на рынок внедорожников), мотоциклах Yamaha (от компании, которая получила свою первоначальную известность благодаря производимым ею музыкальным инструментам), линии модной одежды Caterpillar, новых досках для серфинга Salomon (для побережий Гавайев и Австралии), краске для окрашивания в домашних условиях Ralph Lauren, косметике Evian, переходе компании Merlin Gerin от коммутационной аппаратуры к электрическим распределительным приборам или расширению деятельности General Electric с электричества на капитальные инвестиции. Как правило, при подобных расширениях бренд переходит в другую, сильно отличающуюся категорию, что приводит к возникновению вопроса, способен ли он в данной категории предоставлять ту же самую выгоду и, соответственно, оставаться прежним. В этом случае покупатели могут меняться или быть прежними, например, автомобиль Cayenne первыми начали приобретать владельцы других моделей Porsche, у которых теперь появилось две машины этого производителя. На практике большинство ранних исследований были сфокусированы на отдаленных расширениях, уводивших бренд далеко

от его товара-прототипа. Некоторые из них нельзя назвать простыми расширениями бренда, они представляют собой истинную диверсификацию. У компании возникает желание развиваться в новых категориях, которые могут стать доминирующими в ее будущих продажах. Подобное, конечно же, невозможно в случае Caterpillar, однако вполне вероятно для компании HP, которая в рамках своего основного вида деятельности разместилась между Dell и IBM. Сейчас мало кто помнит, что имя бренда замороженных продуктов Findus произошло от названия Fruit Industry («Производство фруктов»), которое отражало основной первоначальный бизнес этой скандинавской компании.

Где заканчивается расширение товарной линии и начинается расширение бренда? В качестве примера можно рассмотреть историю торговой марки Perrier. Для того чтобы увеличить объемы своих продаж, этот бренд за три года выпустил на рынок три новых товара.

В 2001 году компания представила свою первую ПЭТ-бутылку, которая из-за своей специфической формы получила прозвище «ракета». Впервые с момента создания бренда (в 1847 году) была разработана бутылка, сделанная не из стекла. Она была предназначена для тех, кто много путешествует, и для ситуаций потребления вне домашних условий (например, на стадионах и в офисах).

В 2002 году была создана Perrier Fluo — ароматизированная вода в небольших пластиковых бутылочках, окрашенных во флуоресцентные цвета. Она предназначена для молодежи и конкурирует на рынке безалкогольных напитков.

В 2003 году бренд попытался достичь более высокого проникновения на рынок столовой минеральной воды и выпустил Eau de Perrier. Знаменитые пузырьки Perrier, суть данного бренда, мешали ему стать привлекательным для тех, кто предпочитает во время еды пить менее газированную воду. Данное расширение характеризовалось более мелкими пузырьками (как у San Pellegrino), а также более изящной и элегантной бутылкой.

Как следует охарактеризовать эти расширения? В компании Nestle Water, владельца бренда Perrier, для простоты их называют расширениями товарной линии. Хотя все эти новые товары представляют собой главным образом воду, их выход на рынок безалкогольных напитков можно рассматривать как расширение бренда. Такое расширение нацелено на рынок, где доминируют другие конкурирующие

компании, а значит, это связано с иными факторами успеха и ориентацией на иных потребителей.

Без сомнения, можно поспорить о способности любого товара, получившего имя Perrier, соответствовать требованиям рынка безалкогольных напитков. В данном случае решающую роль играет продвижение и место. К тому же данный бренд вызывает меньшее чувство веселья, чем любой другой бренд безалкогольных напитков. Именно поэтому было принято решение, что имя Perrier будет только представлять товар, а на бутылке крупными буквами написано «Fluo». Это соответствовало очень необычной расцветке бутылки и тому факту, что она светится в темноте, типичной для дискотек и ночных баров. Однако главным вопросом, несомненно, будет оставаться способность Nestle Water соответствовать требованиям этих новых схем дистрибуции и потребления.

По мнению Аакера и Келлера (Aaker and Keller, 1990), расширение бренда связано с использованием имени бренда для другой товарной категории. Так произошло, когда компания Bic перешла от продажи шариковых ручек к продаже одноразовых зажигалок и бритвенных станков по всему миру, а в Центральной Европе даже занялась торговлей чулочно-носочными и трикотажными изделиями. Таким образом, о расширении товарной линии следует говорить в том случае, когда бренд запускает новые товары в той же самой категории. Следовательно, Diet Coke можно назвать расширением линии. Однако в Coca-Cola Company Diet Coke называют вторым брендом компании, что говорит о том, что у нее есть два ведущих мировых бренда: Coke и Diet Coke (в Европе называют Coke Light). Эти различия в восприятии не представляют собой научную проблему. Они указывают, что товар может быть тем же самым, категория — иной. После появления понятия «управление категорией» мы узнали, что она не означает товар (Nielsen, 1992). Соответственно Perrier Fluo может рассматриваться как расширение товарной линии теми, кто уделяет главное внимание его физическому сходству с основным товаром «родительского» бренда; в принципе это та же самая вода. Мы же рассматриваем этот товар как настоящее расширение бренда, так как он нацелен на другую категорию потребностей, ситуацию использования, других пользователей и конкурентов. Это в равной степени справедливо для распылителя Evian, с помощью которого увлажняют лицо водой. Товар, созданный в 1968 году, включает в себя ту же самую

воду, что и любая бутылка Evian, но потребность и его использование совершенно иные.

Лучшей тактикой при рассмотрении всех концепций служит понимание того, что они относительны, их нельзя отбрасывать на основании простого принципа «да/нет». Следует признать, что существуют как непрерывные расширения, использующие реальное или воспринимаемое ноу-хау бренда (как в случае выхода HP на рынок цифровых изображений), так и прерывные расширения, применяющие не ноу-хау, а миссию и набор ценностей, которые приводят в движение все действия бренда, независимо от того, на каком рынке он решает конкурировать. Далее мы рассмотрим это положение на примере Virgin.

Степень прерывности может оказывать самое разное влияние. Это мера риска, на который идет компания. Современная литература о брендах уделяет главное внимание нематериальным аспектам брендов, возможно, из-за того, что с точки зрения бухгалтерской отчетности они рассматриваются как нематериальные активы. Но это всего лишь вопрос семантики: бренд, ориентированный на результаты деятельности, также актив нематериальный. Игнорирование источника эффективности брендов приводит к недооценке корпоративных способностей. Некоторые компании просто не имеют технологий или ресурсов, необходимых для расширения бренда в определенных категориях. Несомненно, в качестве способа для решения этой проблемы они могут воспользоваться лицензированием: например, управлением Evian Affinity (линия косметических товаров) занимается компания Johnson & Johnson. Вторая возможность — перевод производства из региона с более дорогой рабочей силой в регион, где рабочая сила более дешевая. Это классический способ осуществления более быстрого перехода и получения выгод от низких цен на импорт. Однако в случае если большинство из них производится на основе субдоговоров с общими поставщиками комплектующих изделий, это часто означает ослабление воспринимаемого различия между брендами.

Еще одно следствие прерывности затрагивает саму стратегию брендинга. Следует ли давать собственное имя бренда расширению, тем самым переходя к двухуровневой архитектуре бренда? Известно, что Perrier очень осторожно относится к Fluo, как это делают и все остальные представляющие бренды. Из экспериментальной литературы видно, что присвоение товару другого имени предотвращает ослабление

имиджа «родительского» бренда, особенно в случаях расширения, направленного вниз (когда товар переходит из категории высокой цены в категорию средних цен) (Kirmani, Sood and Bridges, 1999). Соответственно следует различать прямые расширения (без использования специального имени) и не прямые (когда создается специальное имя торговой марки в дополнение к названию «родительского» бренда) (Farquharetal, 1992).

## Ограниченность классической концепции бренда

Большинство ограничений бренда связано непосредственно с ним самим. Именно поэтому потребовалось столь длительное время, чтобы расширение бренда стало нормальной практикой бренд-менеджмента. По той же самой причине некоторые авторы по-прежнему считают подобное расширение пагубным для бренда. Эти предрассудки основываются на классической концепции бренда, которая уже почти столетие царит на рынках и в школах бизнеса. Однако ей все сложнее противостоять тем условиям, которые складываются на современных рынках.

В основе классической концепции брендинга лежит следующее уравнение:

$$1 \text{ бренд} = 1 \text{ товар} = 1 \text{ обещание.}$$

Например, в соответствии с традицией, принятой в компании Procter & Gamble, каждый новый товар получает специальное имя, полностью независимое от других брендов. Ariel соответствует определенному обещанию, Dash — другому, а Vizion — третьему. Mr Procter — средство для уборки дома, и только. Давайте сравним такую политику с той, которой следует Colgate-Palmolive: Palmolive — это зубная паста, мыло, крем для бритвы и жидкость для мытья посуды; Ajax — чистящий порошок, средство для уборки дома и жидкость для мытья окон.

Классическая концепция брендинга ведет к росту числа брендов. Если бренд соответствует одному физическому товару, одному обещанию, то его нельзя использовать для других товаров. При таком подходе существует строгое обозначение, когда имя товара становится именем собственным, наподобие того, как Аристотель — имя знаменитого греческого философа (Sabat, 1989). Оно называет определенную реальность, так как коммерческое название связано с конкретной компанией.

В рамках такого представления о бренде возможны лишь немногие расширения. Бренд на самом деле становится названием рецепта. Все, что можно сделать в этом случае, это расширить ассортимент, что означает создание вариантов на основе главного рецепта за счет:

- улучшения качества его характеристик — в этом случае бренду присваивается серийный номер, например, Dash 1, затем Dash 2 и Dash 3;
- увеличения числа вариантов размера для адаптации к изменяющимся привычкам потребителя (пакет, картонная коробка, мини-коробка);
- увеличения числа разновидностей (Woolite для шерсти и Woolite для синтетических тканей).

Классическая концепция брендинга действительно создает ограничения. Она не дифференцирует историю бренда от его реальности. Нет сомнения в том, что любой бренд первоначально начинается с одного нового товара, который благодаря ноу-хау фирмы превосходит то, что предлагают конкуренты.

С течением времени, а также с помощью коммуникаций, упаковки, рекламы и т. д., бренд обогащается чертами, образами и представлениями, формирующими его стиль. Бренд, таким образом, начинает обладать не только ноу-хау, но и индивидуальностью. После того как было определено происхождение (бренд производителя) или место продажи (коммерческое наименование), по истечении некоторого времени бренд передает знаки нематериальных элементов, уходящих своими корнями в физический продукт (товары) и символический продукт (рекламные образы, логотипы, символы визуальных отличительных особенностей). Так, отношения между брендом и товаром меняются на обратные: бренд больше не имя товара, а товар теперь несет на себе бренд в том смысле, что демонстрирует внешние знаки внутреннего послания. Бренд трансформирует товар, наделяя его объективными и субъективными особенностями.

При таких обратных отношениях для расширения бренда не остается никаких других ограничений, кроме его способности оставить свой знак на новой категории товара, то есть сегментировать его в соответствии со своими собственными атрибутами. Так, бренд Vis, проигнорировав несходство товаров, поставил свой знак, создав субсегменты простых, дешевых и эффективных товаров там, где эти атрибуты ценятся. Vis потерпел неудачу, когда обратился

к сегменту, в котором эти атрибуты не представляют ценности, — сегменту парфюмерных товаров.

Классическая концепция брендинга носит номиналистический характер. Согласно ей, бренд — имя объекта. Если кто-то посмотрит за пределы этого объекта и задумается над тем, какой проект он передает и каково его предназначение, то сможет понять полное значение бренда, его этимологический смысл, то есть внешний знак внутренней трансформации в области ключевой ценности (сущности бренда).

Классическая концепция бренда принимает историю торговой марки за ее долгосрочную реальность. Но, хотя бренд и берет свое начало в товаре, это не сам товар. Бренд — значение товара.

Товары не могут говорить сами за себя. Потребитель стоит в полном недоумении перед упаковкой замороженной лазаньи, не имеющей на себе никаких указаний на торговую марку. Как он может понять, какое удовлетворение он может получить от этой упаковки? Бренд раскрывает намерение производителя. Какие ценности он пытался предложить вместе с этой упаковкой? Что он хотел представить в этом товаре: любовь к традициям, пример хорошо выполненной работы, уважение к современным вкусам, желание найти компромисс между жирной и легкой пищей?

Невозможно проводить расширения во всех направлениях. Направление определяется самим брендом, выступающим в роли генетической программы. Он включает в себе код будущих товаров, которые будут носить его имя.

Что новая концепция брендинга меняет для расширения бренда? В соответствии с классическим представлением расширение бренда едва ли может выйти за рамки очень похожих товаров. Его основное понятие — сходство товаров или способ использования. Это не может объяснить успеха, которого добиваются духи, выпущенные ювелирами, Van Cleef, Bulgari, Boucheron и т. д. Классическая концепция сводит отличительные особенности бренда к одному единственному аспекту — физическому. Эта логика делает невозможной идею создания автомобиля Swatch.

Укрупненная концепция брендинга предполагает расширения, выходящие за пределы первоначальной категории. Бренд отличается от первоначального товара. Это способ обращения с товарами, их трансформации, предоставления им общего набора добавленных ценностей, как материальных, так и нематериальных. В этом случае существование ав-

томобиля Swatch вполне вероятно. Для этого будет достаточно союза с компанией, обладающей соответствующими техническими навыками (например, Mercedes). Подобный союз, который со временем станет явным для всех благодаря совместной дистрибуции, сможет подтвердить качество автомобиля и удовлетворить неограниченные желания потребителей.

История торговой марки Lacoste может помочь в сравнении практических последствий использования каждой из этих двух концепций брендинга. Lacoste стал известен в 1933 году благодаря своим теннисным рубашкам, изготовленным из трикотажа, поэтому логичным расширением для этого бренда могли стать не только другие изделия из трикотажа, но и рубашки для поло, футболки, спортивная одежда и текстильные изделия в целом. Согласно классической концепции в этот список не могли бы попасть обувь и изделия из кожи (за исключением теннисных туфель), так как для их производства не используются те же технологии, что и для текстильных и трикотажных изделий. Если использовать для Lacoste более широкую концепцию бренда, то символ в виде крокодила сигнализирует типичную установку (вместе с Lacoste каждый человек выглядит неформально, когда он одет изящно), которая присуща ему даже тогда, когда он одет в свободном стиле. Lacoste не подчиняется моде, это классика. Если руководствоваться этой точкой зрения, то бренд Lacoste может распространяться на обувь или изделия из кожи при условии, что они сохраняют его оригинальность. Это не должно распространяться на товары, которые потребители уже видели. Второе условие состоит в расширении бренда только на товары, воплощающие ценности бренда: гибкость, свободу стиля, долговечность, дистанцированность от моды, унифицированное использование мужчинами и женщинами и т. д. Для Lacoste возможность поставить свою торговую марку на товар определяется не физическим соответствием, а принадлежностью товара к культуре Lacoste.

Современная точка зрения на расширения открывает новый источник для роста брендов. Вместо того чтобы воспринимать себя как товарные бренды, они становятся концептуальными брендами, определяемыми набором ценностей, а не одним требованием (Rijkenberg, 2001). Логика торговой марки — добавляющая. Бренд представляет собой набор атрибутов, раскрывающихся с помощью товара, который они представляют. Типичным примером можно счи-

тать бренд McCain. Бренд, как правило, проникает в новые страны через свой замороженный картофель фри (он — основной поставщик сети McDonald's). Далее компания представляет свою замороженную пиццу («из глубокой сковороды», типичная для американского образа жизни и еды). Затем она запускает булочки, нацеленные на рынок легких закусок. Для проникновения на этот рынок, предполагающий возможности значительного роста, McCain также вывел на него охлажденный чай. На практике все эти продукты в своей сумме раскрывают отличительные особенности данного бренда. Отличительной особенностью McCain в Европе стала «веселая и обильная американская еда». Обильность представляет собой как характерную черту в сфере отношений, так и физическую особенность: все порции должны быть больше, когда их предлагает McCain. Отсюда название «пицца из глубокой сковороды» или более высокий стакан охлажденного чая (получивший название Колорадо, что связывает его с распространенными представлениями об Америке). Будущие товары могут приходиться откуда угодно при условии, что они воплощают собой эти преувеличенные отличительные особенности бренда, и располагаться на законной территории, завоеванной брендом шаг за шагом с помощью последовательных запусков своих товаров.

История не должна определять будущее. Чтобы оставаться на уровне современных требований, бренд должен обладать способностью к развитию. Это достигается с помощью расширений товаров, ведущих бренд в новом направлении и изменяющих его значение. Бренд Nestle, известный своими сухими продуктами питания (его товары-прототипы — растворимое молоко и шоколад), вышел на сверхновый рынок йогуртов не только для повышения своего товарооборота. Этот шаг был предпринят также с целью поддержать имидж бренда за счет появления в этом более современном сегменте, позволяющем обновить традиционные и классические особенности бренда.

## Для чего нужны расширения бренда

Расширения бренда необходимы. Это прямое следствие конкуренции на зрелых рынках и разделения средств массовой информации. Единственным обоснованием для расширения бренда служит его рост и доходность.

Концепция расширения бренда не отличается новизной, она лежит в основе бизнес-моделей брендов товаров класса «люкс». Подобное расширение может увеличить силу бренда и его доходность. Типичные показатели прибыли на рынке дорогой готовой одежды составляют 53 %, но в среднем эти цифры соответствуют 71 % для рынка сумок и 80 % для рынка наручных часов. Именно поэтому модные бренды столь быстро расширяются в направлении этих категорий товаров. Что касается парфюмерных изделий, продаваемых по лицензии такими компаниями, как L'Oreal, Procter & Gamble или Unilever, то они обеспечивают расширенным брендам проценты за проданный товар и значительное повышение их международной известности. Это объясняет стратегическое значение расширений для секторов модных товаров и товаров класса «люкс». Без них не может выжить ни одно имя. Первое, что делает инвестиционный фонд после того, как покупает какое-либо имя, — проводит расширение бренда. Что бы было с Armani, Ralph Lauren или Calvin Klein без их лицензий и расширений?

Часто духи становятся наиболее видимой частью бренда модных товаров, потому что в их рекламу вкладывается значительное количество денег. Кроме того, парфюмерные товары повышают осведомленность о бренде и ценность ожиданий — необходимое условие для других расширений. Действительно, мог бы дизайнерский бренд преуспеть и быть прибыльным без парфюмерных изделий? В условиях современной конкуренции успех равнозначен способности оценить критический размер и видимость. Хотя запуск парфюмерных товаров под чьим-то именем не всегда проходит удачно, но это классический, если не единственный, способ построить бренд и бизнес. Интересно, что именно этим аргументом воспользовался один малоизвестный дизайнерский бренд, предъявивший компании Procter & Gamble иск о возмещении убытков, после того как компания приняла решение об отказе от своих планов выпустить духи под именем этого бренда. Разве смог бы бренд достичь своих целей, связанных с ростом и получением прибыли, без этого роста?

Необходимость в расширении не возникает до тех пор, пока роста и доходности можно добиться с помощью существующих покупателей и товаров или благодаря незначительным изменениям этих товаров и их выгод (также называемых расширениями товарных линий). Еще один естественный способ роста — глобализация с целью поиска новых

районов потребления в мире, но она не решает проблем роста на домашних рынках, часто перенасыщенных. Расширения брендов позволяют конкурировать на менее насыщенных рынках с перспективой роста и повышения доходности при условии, что активы бренда соответствуют этим рынкам. Другими словами, имидж бренда должен обладать способностью действовать в качестве движущей силы, направляющей покупку, на другом рынке.

Процесс расширения бренда зависит от способности создавать конкурентное преимущество за счет использования репутации, связанной с именем бренда в категории роста, отличающейся от текущих категорий бренда. Такое решительное действие, которое часто удивляет соперников в предназначенной для расширения категории, может основываться на пяти важных предположениях:

- \* бренд обладает сильным капиталом (сильными активами): он тесно связан с рядом потребительских выгод (материальных и нематериальных) и внушает высокую степень доверия;
- я эти активы могут быть перемещены в новую и привлекательную категорию, намеченную для расширения; покупатели бренда будут по-прежнему верить в него и осознавать, что новые товары (то есть расширение) наделены выгодами, ассоциирующимися для них с этим брендом;
- « выгоды и ценности бренда очень хорошо соответствуют этой новой категории (расширению); они должны сегментировать ее таким образом, чтобы этого нельзя было предвидеть заранее, и лишить конкурентов возможности на быструю реакцию;
- « товары и услуги (расширение), получившие имя «родительского» бренда, обеспечат реальное воспринимаемое преимущество перед конкурентами с точки зрения как потребителей, так и продавцов;
- « бренд и стоящая за ним компания смогут в течение длительного времени противостоять конкурентам в этой новой категории; это имеет отношение к вопросу о ресурсах, необходимых для получения лидерства на рынке с целью долгосрочного поддержания прибыльности.

Из этого следует, что наиболее важная часть процесса расширения бренда — выбор целевой категории. Для этого компания должна оценить самые разные стратегические параметры: внутреннюю привлекательность новой категории, возможности компании для завоевания лидерства в этой кате-

гории и ее способность сегментировать категорию с выгодой для себя. Эти факторы следует искать в имидже бренда, а также в более общих способностях и ресурсах компании.

Второй набор причин, вынуждающих компании осуществлять расширение брендов, носит оборонительный характер или связан с такими моментами, как эффективность и производительность.

1. Столкнувшись с более высокими издержками на услуги средств массовой информации, компании приходят к пониманию ограниченности своей прежней архитектуры бренда, в результате чего у них возникает желание создать более обобщенные бренды, так называемые мегабренды, в рамках которых могут быть размещены более крупные портфели товаров. Большинство компаний, начинавших с архитектуры товарного бренда, осознают невозможность дальнейшей оплаты растущих расходов на рекламу для каждого товара или бренда. Они переводят некоторые из этих ранее независимых товаров или линий в единый мегабренд, действующий как поддерживающий (Kraft или Nestle), или исходный бренд (L'Oreal Paris), вроде брендового дома. Именно по этой причине перемещения брендов стали производиться столь часто. Цель таких действий — использовать одно имя и поддерживать его с помощью постоянного потока инноваций.

2. Борьба против брендов дистрибьюторов, которые сами по себе мегабренды и практикуют расширения (например, President's Choice), требует проведения реорганизации товаров и инноваций в небольшое число наиболее заметных брендов.

3. В 1995 году бренд Nestle решил расширить свое имя и выйти на рынок йогуртов. До этого момента группа присутствовала на этом рынке в виде регионального бренда, который в Европе назывался Chambourcy. Однако конкуренция с Danone приводила к повышению инвестиций в маркетинг и рекламу. В результате было принято решение использовать имя Nestle, тем самым позволив товарам получить выгоду от доверия, связанного с этим именем, и от денежных средств, вкладываемых в рекламу в других товарных категориях, где компания уже конкурировала под родовым названием бренда. Все товары были переведены из Chambourcy в Nestle. Это расширение позволило поддержать имидж бренда, добавив ему важные аспекты, которых ему не доставало. Появившись на свет в кладовой, царстве сухих продуктов, бренд Nestle не ассоциировался с современными охлажденными и свежими продуктами.

Они олицетворяли собой будущее современной еды. Для того чтобы избежать утраты определенной доли актуальности и капитала, у компании возникла необходимость ассоциативно связать бренд с этими новыми ценностями.

4. Некоторые бренды существуют в товарных категориях, находящихся в состоянии упадка. Предотвратить свое исчезновение вместе со своим товаром им должен помочь переход в другие категории. Почему Porsche в 2003 году вышел на рынок полноприводных автомобилей? Как мы увидим позже, существует опасность всегда оставаться с одним тем же товаром, даже если он постоянно изменяет свой внешний вид, реконструируется и обновляется. Цифры свидетельствуют, что по всему миру происходит снижение доли двухдверных автомобилей на общем рынке машин. Если бы Porsche остался в этой нише и не стал реагировать на данную тенденцию, то ему пришлось бы конкурировать на сжимающемся рынке. Помимо этого, основной товар Porsche, модель 911, постепенно утрачивал соответствие тенденциям изменения ценностей среди элитных и нишевых покупателей автомобилей во всем мире. Некоторые из этих новых ценностей относились к категории автомобилей с полным приводом (внедорожников). Porsche не оставалось ничего другого, как создать внедорожник, который был бы настоящим Porsche с приемлемой ценой. Единственным способом выпуска такого автомобиля при реальных издержках было использование платформы модели внедорожника Volkswagen.

5. Еще одним примером может служить значительное снижение потребления темного табака, что представляет реальную угрозу для Gauloises, прототипа сигарет из такого типа табака. После десятилетий бескомпромиссной борьбы против светлого табака, компания оказалась перед сложным выбором. Следовало ли ей позволить своему ведущему бренду умереть? Компания приняла решение расширить свой бренд на категорию светлого табака, создав сигареты Gauloises Blondes, которые в настоящее время составляют самую значительную часть продаж компании.

6. И наконец, в Великобритании образцовым брендом туалетной бумаги всегда был Andrex. В 1987 году доля рынка этого бренда составляла 39 %. К 1994 году эта цифра уменьшилась до 28 %, что было вызвано превращением рынка в товарный, а также появлением магазинов, торгующих с большими скидками (продавали туалетную бумагу по цене,

вдвое ниже Andrex). К счастью, Andrex уже начал реализацию интенсивной политики расширения, и теперь предлагает бумажные кухонные полотенца, салфетки и ряд сопутствующих товаров.

7. В сфере работы с корпоративными клиентами расширение брендов обуславливается самой логикой постоянного повышения потребительской ценности. Возьмем поставщика услуг, например компанию, предоставляющую услуги по уборке помещений для больниц. Как она может увеличить объем продаж своим основным клиентам? Помещения нельзя убирать два или три раза в день. Не существует никакого иного пути, как предлагать расширенные услуги, например поставлять цветы в больничные палаты, коридоры и офисы. Это совсем другая компетенция, то есть расширение.

8. Компания British Gas столкнулась с похожей проблемой после прекращения государственного регулирования в сфере своей деятельности. Как она могла защитить свой бизнес от всех новых поставщиков газа? Компания понимала, что ее сила заключена в близости к потребителям, ведь инженеры компании лично посещали миллионы домашних хозяйств. Пришло время воспользоваться данной компетенцией и конкурентным преимуществом, предложив своим клиентам расширенный набор услуг, включая страхование и финансовые услуги. Это, соответственно, привело к изменению названия с целью содействия признанию со стороны потребителей.

9. Labeygrie — бренд, возникший в секторе «паштет из гусиной печени». Это в высшей степени сезонный рынок, на котором большинство продаж осуществляется в течение трех месяцев в году. Чтобы получить возможность широкой рекламы и добиться конкурентного преимущества, Labeygrie приняла решение расширить свой ассортимент и включила в него другие деликатесные продукты, такие как копченый лосось и икра. Последовавшее за этим повышение объемов продаж позволило компании вложить деньги в рекламу на телевидении.

10. Многие компании проводят расширение бренда, потому что они не обладают ресурсами для поддержания двух брендов на национальном и международном рынках. По этой причине в Испании компания Don Simon продает вина, газпаччо и апельсиновый сок под одним и тем же именем. Эта маленькая компания вложила все свои ресурсы в повышение производительности и качество. В секторе соков она ведет борьбу непосредственно с брендом

Tropicana и на сегодняшний день расширила свой рынок, охватив всю Европу. Далее мы увидим, что хотя подобные решения вынужденные, впоследствии они могут стать настоящим благословением.

11. Некоторые секторы существуют в условиях рекламных ограничений, число которых постоянно растет: так, закон ограничивает виды рекламы и спонсорства для таких товаров, как сигареты, крепкие алкогольные напитки, пиво и вино. Для того чтобы преодолеть подобные препятствия, им приходится создавать расширения брендов. Такие расширения на самом деле действуют как суррогатные бренды. Самым известным и успешным стал Marlboro Classics, ответвление бренда сигарет, который во всем мире стал брендом модной верхней одежды. Он отличается очень специфическим дизайном и продается в эксклюзивных магазинах. Это типичный пример успешного использования метода лицензирования.

12. Бренд Camel Trophy не смог выжить после принятия законов, запрещающих любые ассоциации брендов сигарет со спонсорством в области спорта. Еще одним типичным примером того, как расширения позволяют повысить конкурентоспособность даже в случае строгих ограничений для основного товара, стали фармацевтические лаборатории. Во всех странах эти лаборатории стоят перед необходимостью выбора: производить медицинские препараты, которые можно приобрести в свободной продаже, или медикаменты, которые продают только по рецептам врача. Медицинские препараты первой категории разрешено рекламировать, но их обычно не прописывают, и они, как правило, стоят дорого. Часть расходов на приобретение рецептурных лекарств обычно возмещается через государственные системы или страховыми компаниями, поэтому их стоимость для конечных пользователей может быть ниже. Однако производителям, как правило, не разрешают рекламировать препараты, продаваемые по рецептам (хотя есть ряд исключений: например, часто государство разрешает определенные виды рекламы, поступающей непосредственно потребителям, для препаратов против астмы). Во Франции лидер рынка парацетамола — бренд под названием Doliprane. Это лекарственный препарат, выписываемый врачами, поэтому потребители имеют возможность возместить потраченные на него деньги, но, кроме того, его можно купить в свободной продаже без рецепта. Однако в связи с тем, что Doliprane относится к лекарствам, отпускаемым по рецептам, его

реклама запрещена. Чтобы обойти эти законы, бренд выпустил два расширения — Dolirhume и Dolitabs. Эти два варианта можно рекламировать, потому что они поступают только на рынок лекарственных препаратов, продаваемых без рецепта. Проведенные активные рекламные кампании не только резко повысили продажи двух новых товаров, но и оказали позитивное влияние на основной товар.

Что можно подумать о линии обуви и одежды Caterpillar, нацеленной на молодежный рынок? Была ли у бренда тракторов необходимость расширяться таким образом? Конечно же, нет. Что же послужило причиной для проведения подобного расширения? Когда этот вопрос задали исполнительному директору компании, он ответил, что в основе этих действий лежало желание повысить стоимость акций с помощью усиления видимости имени бренда за пределами торговых кругов, в которых он был известен ранее. Теперь многие мелкие инвесторы покупают акции компании, а знакомое корпоративное имя выступает в качестве символа ценности для непрофессионального инвестора. Кроме того, одежда и обувь Caterpillar смогла выразить те ценности, которыми знаменита компания: упорный труд, надежность, безопасность и т. д.

Почему более века назад компания Michelin расширила свой бренд с автомобильных покрышек до справочников? Первый справочник Red Guide был выпущен, чтобы читатели могли узнать, где они могут найти гараж в случае поломки автомобиля. Вскоре он был сориентирован на то, чтобы побудить владельцев машин больше путешествовать, и в него была включена информация о гостиницах и хороших ресторанах. Это стало прекрасным примером маркетинга отношений еще задолго до того, как был изобретен этот термин.

Недавно Michelin совместно с партнером The Licensing Company создала специализированную компанию Michelin Life Style Limited, которая находится в Лондоне. Она продает шипованные цепи для автомобилей, то есть товар, который обладает очевидным маркетинговым синергизмом с автомобильными шинами. У компании есть планы по расширению бренда на спортивный инвентарь, например лыжные ботинки и туфли для бега, то есть на те области, в которых использование резины может повысить удобство и безопасность. А именно эти два атрибута стали ключевыми выгодами шин Michelin.

My First Sony и My First Bosch — тактические расширения, хотя и обладают некоторыми незначитель-

ными отличиями. Они предназначены для формирования ранних дружеских отношений с брендом среди тех, кто в скором времени станет клиентами компаний.

## Строительство бренда через систематические расширения

В 2003 году три гиганта — Procter & Gamble, Henkel и L'Oreal вступили в борьбу друг с другом за право покупки Nivea, предложив очень высокие ставки, что свидетельствует об абсолютной уверенности в потенциальных возможностях компании и ее бренда для дальнейшего роста. Удивительный результат для немецкой компании, созданной в 1912 году в Гамбурге на основе всего лишь одного товара — маленькой круглой металлической коробочки синего цвета, содержащей в себе увлажняющий крем для кожи, воспринимаемый многими почти как лекарство.

Однако после войны компания и ее бренд были разделены, и, как в случае с другими немецкими брендами (такими как Persil), ее активы были переданы другим компаниям по всему миру в качестве возмещения ущерба, нанесенного в военное время. По этой причине бренд пришлось очень терпеливо строить заново, выкупая при любой возможности и в любых местах активы компании, как это, к примеру, было в 1974 году в Соединенных Штатах. В 2003 году Nivea был ведущим в мире брендом по уходу за кожей с оборотом в 2,5 млрд евро и средним ежегодным ростом в 15 %. Основой роста бренда стали исключительно прогрессивные, тщательно спланированные расширения, последовательно проводившиеся в одной стране за другой. Как мы сможем убедиться в дальнейшем, каждое расширение создает определенный аспект бренда, одновременно с этим происходит проникновение на новые рынки или в сферу новых потребностей при сохранении верности наследию бренда и его ключевым ценностям.

Очень скоро расширения стали частью модели бизнеса Nivea. Анализ запусков этого бренда во всех странах — от Соединенных Штатов до России и Китая — свидетельствует о наличии постоянной, хорошо спланированной схемы развития. В каждой стране запуск бренда начинается с представления его «краеугольного» (основополагающего, прототипного) товара, характеризующего его как бренд в сфере ухода за здоровьем. Затем следует суббренд Nivea Visage, играющий ключевую роль в долгосрочном развитии этой торговой марки. Nivea

Visage — идеальный символ ухода, ведь мы доверяем ему свое лицо.

Затем на рынок выводятся дочерние бренды. Они рассматриваются как наиболее подходящие для каждой конкретной страны: Nivea Hand, Nivea Body, Nivea Sun, Nivea Lip Care и три бренда, сегментированные по типу покупателей: Nivea for Men, Nivea Vital (для людей более старшего возраста) и Nivea Baby (ранее известный как Babyvea). Далее следуют гигиенические товары, представляемые дочерними брендами Nivea Deo и Nivea Bath Care. За ними потребителям предлагаются Nivea Hair Care и Nivea Beauty.

Таким образом, порядок входа на рынок каждой новой страны всегда тщательно спланирован: сначала товары по уходу за кожей, за которыми следуют товары для гигиены, затем товары по уходу за волосами и, наконец, косметика. По тому же самому принципу товары для женщин опережают предназначенные для мужчин: Nivea Visage всегда запускается раньше Nivea for Men. Философия Nivea состоит в том, что в каждой стране компания может свободно принимать решения о запуске какого-либо дочернего бренда, определяя свой выбор потенциалом конкретного рынка. Однако Nivea Visage имеет ключевое значение. Например, несмотря на то что в Бразилии рынок товаров по уходу за кожей совсем небольшой в сравнении с рынком товаров для личной гигиены, порядок строительства бренда сохраняется. В конце концов, Nivea это не Dove. Этот бренд (компания Unilever) основан на личной гигиене (его основной товар — мыло, содержащее 25 % увлажняющего крема), но в настоящее время он проводит успешное расширение на весь рынок гигиенических и косметических товаров по всему миру.

Архитектура бренда имеет зонтичный характер, в том смысле, что каждому дочернему бренду присваивается описательное имя, позволяющее передать сообщение о ценностях бренда, относящихся к данной категории. Однако следует обратить внимание, что логотипы дочерних брендов не единообразны. Присутствующие в них небольшие различия делают бренд открытым, живым и немонолитным. Более того, каждый логотип отражает индивидуальность и ценности, присущие именно этому дочернему бренду. В этом плане торговая марка Nivea представляет своего рода брендовый дом (бренд-первоисточник) с двумя четко выраженными уровнями, среди которых «материнский» уровень доминирующий.

Каждый дочерний бренд обладает своей собственной индивидуальностью, и это сделано намеренно. Более того, цель каждого расширения состоит в том, чтобы не только обеспечить усиление основной компетенции (заботливый уход за кожей) и более высокое проникновение категории, но и создать определенные компоненты общего имиджа. Например, в случае Nivea Sun коммуникация связана с такими аспектами, как семья и защита, поэтому в рекламе этого товара мы видим вместе родителей и детей.

По тому же самому принципу последнее расширение, наиболее удаленное от ядра бренда, — Nivea Beauty. К настоящему моменту мы ушли достаточно далеко от товаров с длительным сроком службы, простоты и гармонии. В категории косметических товаров ключевыми словами становятся ускоренное обновление ассортимента (четыре товара в год), игра, веселье, оболщение и т. д. Однако в высокоразвитых искусственных странах подобное расширение необходимо. Оно привлекает к Nivea девушек, в ином случае не обративших бы внимания на бренд, но в дальнейшем имеющих возможность попробовать и другие товары из предлагаемого им ассортимента. Это расширение также добавляет важный штрих к имиджу бренда: больше современности и стиля.

Следовательно, мы видим, что в рамках этой системы дочерние бренды — не расширения с точки зрения многократности, как это могло бы быть в случае гипотетического бренда X, задающего вопрос о том, что он еще может сделать. В действительности, дочерние бренды — средства, с помощью которых воплощается «большой план» бренда. Расширение предполагает существование долгосрочного видения. Прежде чем начинать строить опоры для моста через реку, необходимо прежде всего точно определить ту точку на другой стороне, где будет заканчиваться этот мост. Данные расширения не таковы в прямом смысле слова, а, скорее, составляющие предварительно спланированного целого, включающего в себя их значение, последовательность и иерархию.

При запуске любого нового товара основным вопросом становится воспринимаемое отличие от существующих конкурентов. Естественно, бренд приносит свои собственные нематериальные особенности и капитал имиджа, но самих по себе их недостаточно, необходима физическая основа для дифференциации. Именно так появляется инновация.

- Nivea Visage запустила Patch в Европе (плод альянса с японской фирмой Kao).
- Nivea for Men обеспечивает больше ухода во время бритья.
- Nivea Vital разрабатывает концепцию зрелой кожи.

Наконец, для Nivea, как и для любой другой системы, существуют определенные закрытые области, например антицеллюлитные товары. Не потому, что у нас нет такого рынка, он не только существует, но и бурно развивается. Более того, это не связано с тем, что ни один из существующих товаров не обеспечивает достаточно хороших результатов. Войти на этот рынок с другим товаром, не способным выполнить своего обещания, означало бы разрушить доверие потребителей к Nivea, а она, более чем любая другая торговая марка в этом секторе, хочет оставаться брендом, пользующимся доверием.

Существует множество компаний, построивших значение своих брендов вокруг успешных расширений. Например, канадская компания McCain имеет три подразделения — замороженный картофель фри, пицца и безалкогольные напитки. В обладающих большим потенциалом странах она входит на рынок с помощью замороженного картофеля, затем спустя три года запускает на него свою пиццу и, в заключение, прохладительные напитки (например, охлажденный чай Colorado). Таким образом, McCain перестает быть брендом картофеля, пиццы или безалкогольных напитков, он становится в глазах живущих за пределами США потребителей символом северо-американской кухни (питательной, обильной, веселой, современной, расслабленной). Подобный процесс расширения области действия требует времени и предполагает, что бренд способен успешно выполнить эту задачу, в чем мы сможем убедиться далее.

## Расширение бренда для его интернационализации

Торговая марка L'Oreal, мировой лидер в области косметических товаров, вынуждена создавать барьеры на входе на этот рынок, чтобы оградить себя от главного источника угрозы — фармацевтических лабораторий. Последние обладают потенциалом, позволяющим им создавать инновации в косметике, что ставит под угрозу долю рынка L'Oreal. Примером может послужить запуск компанией Johnson & Johnson нового активного ингредиента под назва-

нием Retinol, включенного в ряд брендов компании (таких как Neutrogena и Roc).

L'Oreal приобрел нишевой бренд La Roche-Posay (LRP), названный так в честь городка, известного своей водой, помогающей уходу за кожей, и минеральными источниками. В течение года этот городок посещают более 10 000 пациентов, среди которых около 3000 детей в возрасте пяти месяцев. Модель бизнеса LRP была основана на предписаниях специалистов-медиков. Это создает определенные сложности, так как при работе с дерматологами требуется два или три года, чтобы новый товар мог появиться на полках аптек. В конечном счете, бренд столкнулся с проблемами роста:

- \* он оказался запертым в своей терапевтической нише и ограниченным клиентской базой, состоящей из пациентов, а не широкой публики;
- ш он был отдален от потребителей; пользователь мог быть удовлетворен эффективностью, скажем, Antelios XL (товаром LRP, прописываемым дерматологами), но без указаний врача не стал бы покупать другой товар LRP;
- \* в результате бренд оказался на уровне ниже критически минимального; в 1998 году LRP продал 560 000 единиц товара, в то время как ему было необходимо продать 1 млн.

Стратегия L'Oreal состоит в том, чтобы строить свой рост на основе действительно глобальных брендов, а это значит, что минимальные объемы продаж таких брендов должны составлять 150 млн евро. Предполагалось, что LRP станет одиннадцатым глобальным брендом L'Oreal Group, но в том виде, в котором он был, экспортировать его было сложно. Для успешного процветания в условиях современной конкурентной борьбы необходим быстрый выход на глобальные рынки с высоким потенциалом роста. Целевыми рынками L'Oreal для запуска LRP в 2000 году были Европа, Бразилия и Аргентина, в 2001 году — Скандинавия и Азия, а в 2002 году — Индия. От бренда требовалось присутствие в четырех рыночных сегментах: гигиенические товары, товары по уходу за лицом, защита от солнца и косметика. Последние две категории должны были избавить LRP от первых двух источников ограничений, которые были упомянуты выше, и сделать его по-настоящему привлекательным для фармацевтов во всем мире.

На некоторых рынках аптеки не совсем подходили в качестве торговых точек. Поэтому была разработана стратегия по созданию другого вида торговых

точек, таких как арендованное помещение в универсаме (как это было сделано в Канаде), в котором обслуживает квалифицированный фармацевт.

В связи с тем, что у LRP не было товаров в категориях защиты от солнечных лучей и косметики, было запланировано проведение стратегических расширений. Это было сделано за счет перемещения бренда. LRP получил товары, которые продавались под именем другого бренда L'Oreal, Phas, и позиционировались как противоаллергенные.

## Идентификация потенциальных расширений

Совершенно очевидно, прежде чем приступать к расширению бренда, его надо хорошо изучить. Каковы его атрибуты? Какова его индивидуальность? Какие отличительные особенности он сообщает своим покупателям и пользователям? Какими скрытыми ассоциациями или характерными чертами он обладает? Ответы на эти вопросы можно найти на основе количественных опросов (направленных на изучение популярности и имиджа бренда) и качественных исследований целевой аудитории. Простое перечисление характеристик имиджа не дает полного представления о бренде. Определение призм отличительных особенностей требует качественного изучения.

После получения названной информации следующим шагом процедуры изучения становится экстраполяция отличительных особенностей бренда с целью оценки их значимости. Если Dove олицетворяет мягкость, то какие другие товары должны обладать этим качеством? Если Christofle — бренд для ножей, вилок и ложек, то можно ли по принципу смежности расширить его на стаканы, тарелки или другие столовые приборы в целом? При условии, что Rossignol активно работает в одном из видов спорта (лыжи), возможно ли его расширение на теннисные ракетки и клюшки для гольфа?

Бренды товаров класса «люкс» часто находят основания и вдохновение для расширений в своей собственной истории. Так, Рене Лалик, основатель Lalique, занимался изготовлением ювелирных изделий, шарфов и шалей. Расширение Vassarat на небольшие предметы мебели, драгоценности, духи и лампы тоже может служить символом повторного завоевания неизведанных областей.

Какими бы не были источники, в результате процесса интроспекции и изучения отличительных особенностей бренда и дальнейшей экстраполяции

формируется объемный список. Он должен пройти внутреннюю фильтрацию на предмет осуществимости планируемых действий. Расширение бренда — стратегический выбор, сопровождаемый другими изменениями: в производстве, технологиях, каналах распределения, коммуникациях и корпоративной культуре. Эти изменения должны финансироваться за счет внутренних ресурсов или на основе создания альянсов. Так, для того чтобы увеличить свои ресурсы, компания Boucheron продала 22 % своих акций, но не тех, которые относились к ее основному виду деятельности (производство ювелирных изделий из категории «высокой моды»), а той компании, которая управляла так называемыми расширениями «первого круга» (драгоценности, наручные часы, оправы для очков, ручки и духи).

Затем полученный после отбора короткий перечень проверяется с помощью целевой аудитории. Для этого часто используются опросы мнений. Для каждого предполагаемого расширения потребитель оценивает товар по степени своего интереса

к данному товару в соответствии со шкалой «очень интересный, посредственный, не интересный». На основе полученных данных определяется рейтинг популярности возможных расширений.

Преимущество данного метода заключается в его простоте и в том, что классификация основана на числах. Недостаток метода — его консервативность. Когда интервьюируемому предлагается серия вопросов о большом количестве товаров, они, как правило, высказывают свое мнение только по поводу наиболее заметных особенностей бренда. Соответственно данная методика пристрастна и консервативна. Так, когда Vis выпускал только шариковые авторучки, использование подобной стратегии могло закончиться тем, что были бы исчерпаны все возможности категории канцелярских товаров и полностью отвергнута идея продажи одноразовых бритвенных станков.

Дэвидсон (Davidson, 1987) различает несколько концентрических зон вокруг внутреннего ядра: внешнее ядро, зоны расширения и, наконец, запретные области (рис. 11.1). Использование при

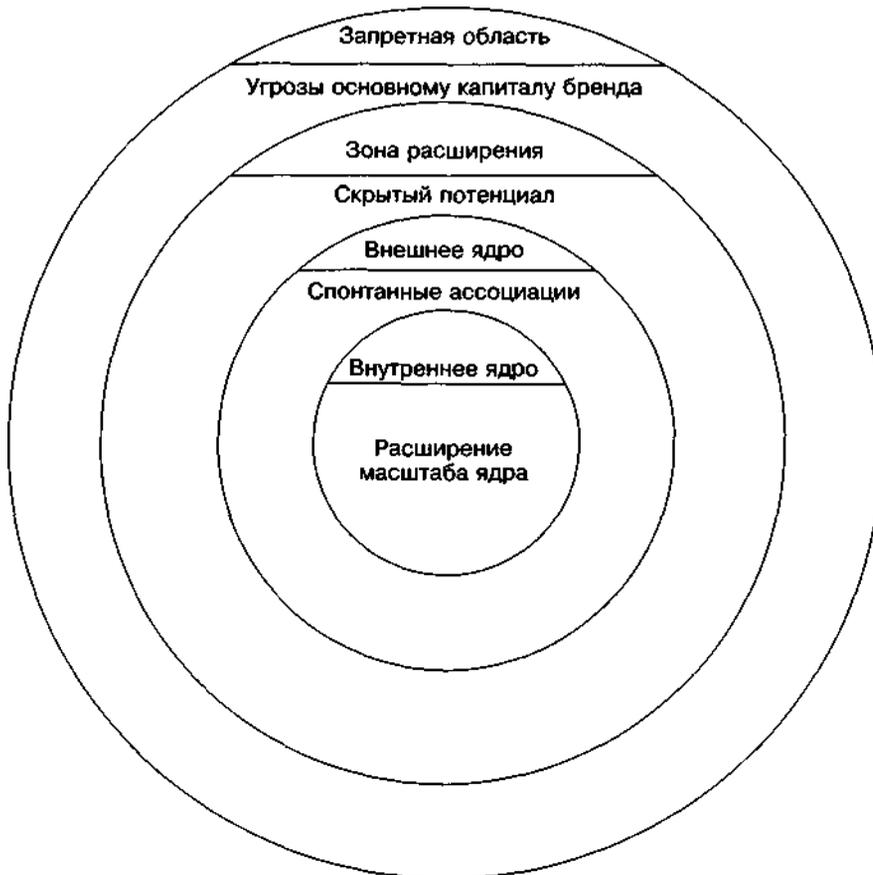


Рис. 11.1. Границы расширения бренда

проведении опросов вопросов закрытого типа позволяет получить информацию о непосредственном окружении бренда (внешнем ядре). С помощью глубоких качественных интервью исследуются отдаленные зоны расширения.

Следует еще раз отметить: для того чтобы выявить скрытый потенциал и понять, как он может или не может адаптировать каждое из расширений, необходимо проведение качественного исследования. С помощью него мы также можем сказать, были ли полученные отказы обусловлены консервативной установкой, связанной с реальной ситуацией, недостатком воображения у интервьюируемого или несовместимостью с брендом.

Этап качественного исследования носит конструктивный характер. Если помнить, что бренд должен принести некоторую добавленную ценность в товарную категорию, то вполне естественным представляется желание знать, при каких условиях рассматриваемый товар будет приемлем для бренда. Какими атрибутами — объективными и субъективными — он должен обладать, чтобы иметь возможность носить имя бренда? В чем этот товар превосходит имеющееся на данный момент рыночное предложение?

Недостаточно просто сказать, что Lacoste может изготавливать куртки. Кроме этого необходимо рассказать, какие характеристики присущи куртке Lacoste и какие — курткам, не имеющим отношения к Lacoste. Призма отличительных особенностей Lacoste включает в себя следующие характеристики: трикотаж, завершенность, долговечность, свобода выбора, гармония, социальное соответствие, адекватность и приспособляемость. Оригинальный товар Lacoste имеет репутацию «второй кожи», это вызывает эффект отдаления, образующий основную ценность бренда. Он подпитывает представление о плавном переходе между личным и социальным — личным комфортом и социальной непринужденностью. Хорошо пропускающий воздух трикотаж подобен коже и ее порам. Данная призма отличительных особенностей определяет территории, которые не подходят для Lacoste, их следует избегать из опасения потери подлинного значения бренда:

- в связи с тем, что бренд Lacoste следует идеалам спорта, он носит переходный характер и преодолевает все возрастные и половые барьеры, поэтому ему не следует давать свое имя товарам, предназначенным исключительно для женщин

(и действительно, линию одежды для занятий аэробикой Lacoste постиг полный провал) или носящим гипермужественный характер (например, одежда для охоты);

- \* Lacoste не продает одежду очень ярких цветов или недолговечные товары «для посвященных»;
- выполняя роль «второй кожи», Lacoste не производит изделий из тяжелого трикотажа или одежду из блестящей кожи.

Вполне понятно, почему Lacoste не производит кожаных курток. Они выглядят очень по-мужски и стильно, к тому же они не могут служить долгое время. Только куртка из замши может обладать характеристиками Lacoste.

Качественный этап исследования также позволяет понять, каково назначение бренда с точки зрения его пользователей. Является ли бренд символом, обозначающим только самого себя или что-то другое? Где бы потребители хотели видеть знак бренда? Такая информация имеет значение для брендинга. Какой знак должен быть помещен на карман блейзера Lacoste: Lacoste, изображение крокодила или Lacoste Club?

По сути этап тестирования должен раскрывать не только, какие факторы успеха для категории расширения соответствуют бренду, но и способен ли товар превосходить своих конкурентов, если его отделить от бренда. Несмотря на многочисленные разъяснения по поводу неудачи имиджа, многие расширения не имеют успеха просто потому, что они хуже существующих товаров и стоят дороже. Расширение прежде всего — инновация, и необходимо учитывать ее добавленную ценность. И наконец, проективные методики позволяют решить сложный вопрос эффекта бумеранга.

## Экономические показатели расширения бренда

При осуществлении расширения бренда могут быть использованы осведомленность о существующем бренде, уважение к нему и характерные для него качества, что поможет повысить шансы на успех нового товара и снизить издержки на его запуск. И это подтверждено практикой.

Как показано на рис. 11.2, только 30 % новых брендов выживают дольше четырех лет, в то время как для расширений брендов этот показатель составляет более 50 %.

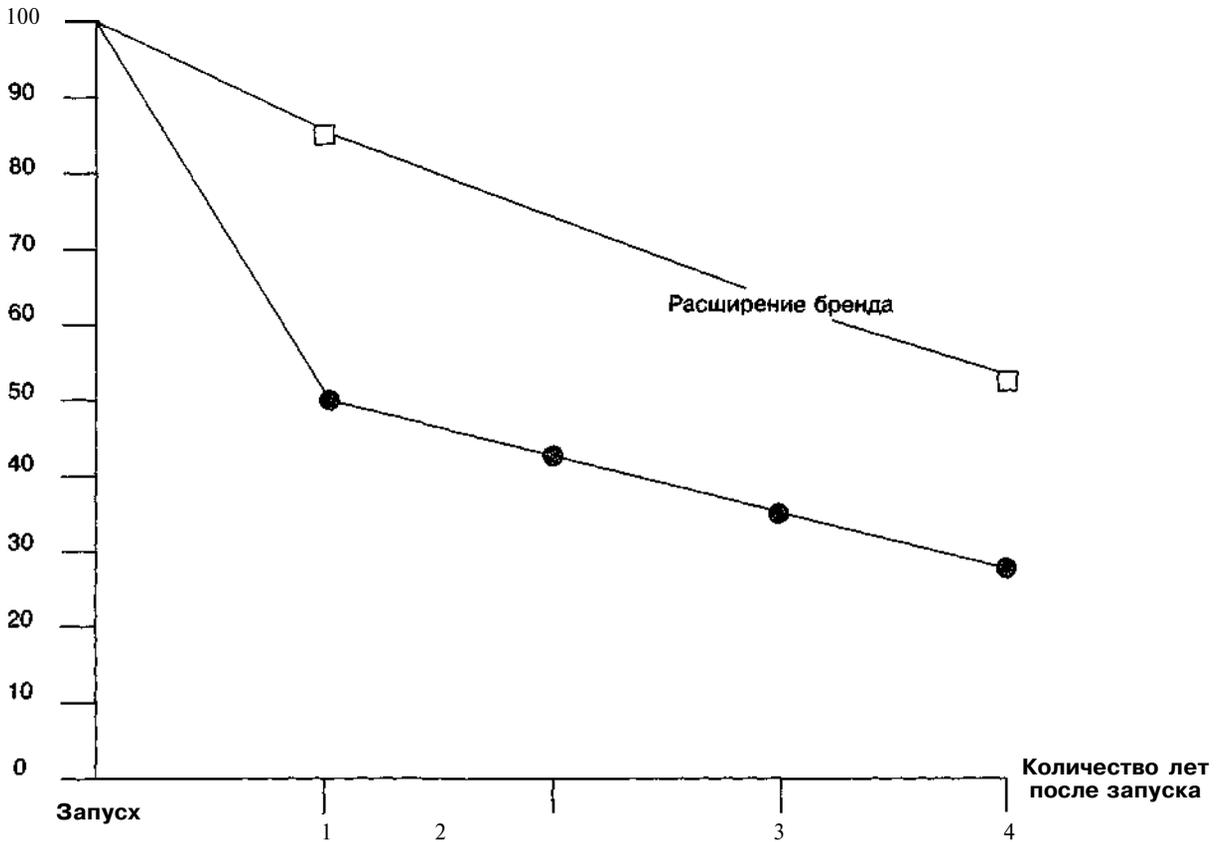


Рис. 11.2. Процент успеха для новых брендов и расширений брендов (OC&C)

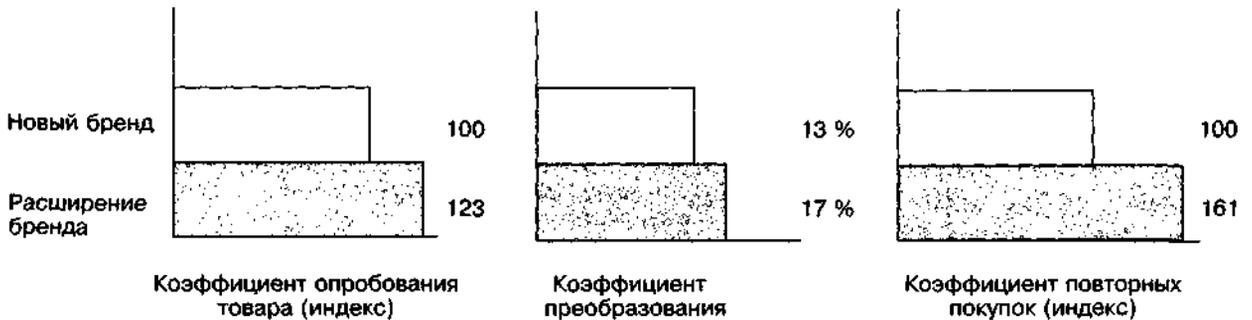


Рис. 11.3. Влияние расширения бренда на процесс привлечения потребителей (OC&C)

Что помогает расширению бренда повысить свои шансы на выживание? Во-первых, сами дистрибьюторы готовы выделять для уже хорошо известного бренда больше места, чем для новичка. Но, кроме того, расширение бренда оказывает влияние на потребителя (рис. 11.3), что видно:

\* по коэффициенту опробования товара (123 против 100);

\* коэффициенту преобразования\* (17 % против 13 %);

к коэффициенту приверженности\*\* (коэффициент 161 против 100 для новых брендов).

\* Доля представителей целевой аудитории, имеющих намерение купить брендовый товар. — Примеч. ред.

\*\* Индекс повторных покупок. — Примеч. ред.

Таким образом, как показывает второй анализ ОС&С, при одинаковом размещении на полках магазина и равном соотношении невзвешенной дистрибуции/взвешенной дистрибуции вероятность опробования, преобразования и приверженности среди покупателей более высока в том случае, когда на товаре указано имя существующего бренда.

Еще в 1969 году Клейкамп и Лидди провели оценку влияния «фамильного имени» (расширения) по коэффициенту опробования нового товара. Их модель прогнозирования, известная как модель Айера, основывается на данных о 60 запусках в 32 категориях товара, половина из которых принадлежит сектору продуктов питания. Основная структура модели представлена на рис. 11.4.

В результате оценки параметров модели (с помощью двойной регрессии) были получены очень хорошие показатели для переменной «расширение бренда». Наличие на товаре ранее известного имени оказывало прямое и сильное воздействие на покупателя, стимулируя его попробовать товар. Более того,

Лидди и Клейкамп заметили, что эта переменная не была связана с воспоминанием рекламы или даже с взвешенной дистрибуцией. Последнее удивляет: возможно, американские дистрибьюторы не выступают в качестве барьера на входе в столь высокой степени, как их европейские коллеги.

Какие выводы можно сделать на основе этих исследований? Было бы ошибкой думать, что все новые товары должны выпускаться на рынок под именем известного бренда. Это означало бы забыть о пользе портфелей мультибрендов для максимального охвата рынка. Кроме того, и мы обсудим это далее, некоторые расширения брендов могут помешать успеху нового товара или причинить ущерб капиталу самого бренда. Так, компания Hermes отказалась предоставить свое имя в аренду (в обмен на роялти) компании Wagon-Lits Group, которая хотела запустить услугу по организации дорогих индивидуальных или комплексных туристических туров. Риски, связанные с гостиничным обслуживанием в экзотических и отдаленных странах, были слишком

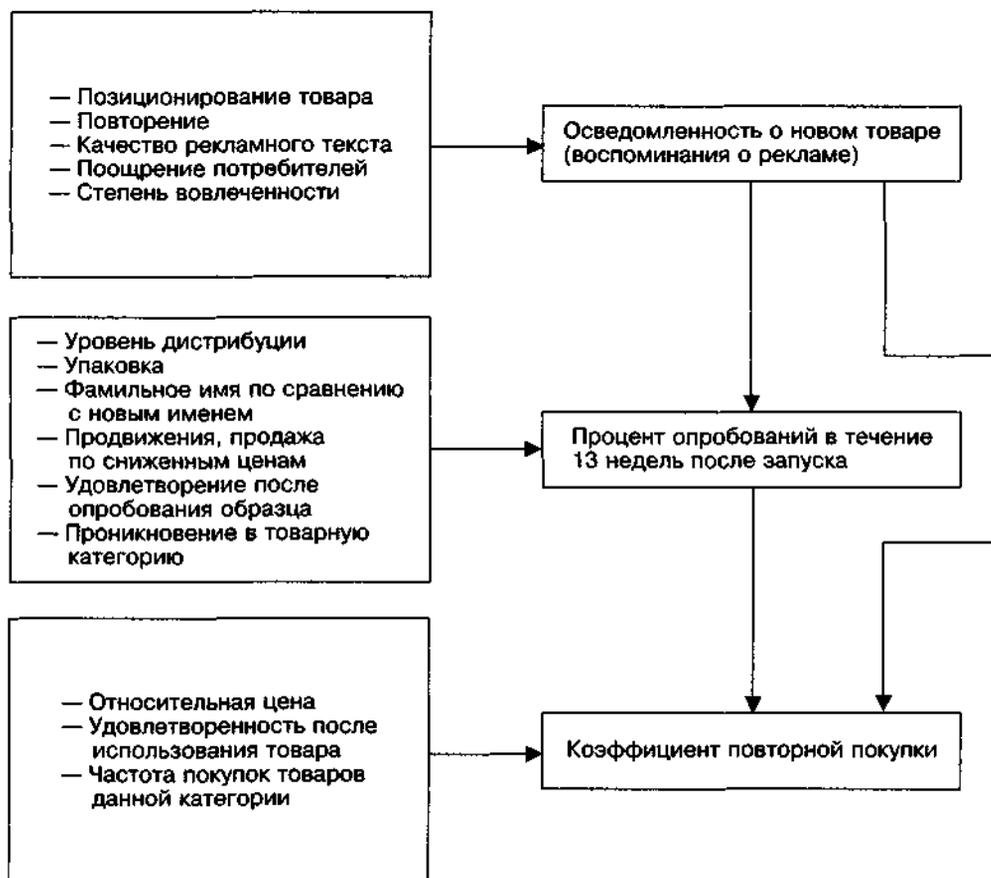


Рис. 11.4. Модель Айера: как фамильное имя влияет на продажи нового товара

высокими, чтобы Hermes была готова связать свое имя с этим предприятием.

Приведенные цифры также указывают на то, что мнение потребителей о товаре, как правило, гораздо менее консервативно, чем у руководителей самой компании. Последние довольно часто ограничены происхождением бренда и рассматривают историю его производства как определение бренда. Для руководства название Mars не могло означать ничего другого, кроме шоколадного батончика. И тем не менее запуск батончика из мороженого Mars был действительно успешным, а выпущенный в 2003 году бисквит Mars стал очень популярен. Это доказывает, что потребители достаточно хорошо различают бренд и товар, или, по крайней мере, они не ассоциируют их безоговорочно.

Второй экономический аргумент, выступающий в качестве оправдания расширения бренда, связан с издержками — запуск нового бренда стоит больше, чем запуск нового товара под именем хорошо известной торговой марки. По оценкам специалистов, в случае потребительских товаров сбережения, связанные с выбором расширения бренда, составляют 21 %, что связано с более низкими расходами на построение проталкивающих (*push*) и вытягивающих (*pull*) каналов распределения, на продвижение товара (потребителям и прежде всего дистрибьюторам), а также на рекламу в средствах массовой информации. Если говорить о расходах относительно одной пробы товара, то более высокий коэффициент опробования определяет более высокую экономичность стратегии расширения бренда (табл. 11.2).

Таблица 11.2. Влияние расширения бренда на объемы затрат для запуска товара

Бюджет для запуска	Новый бренд	Расширение бренда	Процент
Проталкивание	100	78	-22
Вытягивание	30	24	-20
Всего	130	102	-21
Коэффициент опробования товара	100	123	+23
Расходы/опробование	1,3	0,83	-36

Источник: ОС&С.

Однако в ходе другого исследования, проведенного Нильсеном на основе данных по 115 запускам, были получены результаты, явно противоречащие предыдущим, — новые товары, выпущенные на рынок под новыми именами, смогли получить долю рынка, в два раза превышающую ту, которую получили товары, представленные под именами известных брендов (за исключением косметических и товаров по уходу за здоровьем, для которых результаты были идентичны — 2,7 и 2,6 %) (рис. 11.5). Причину этого различия можно понять с помощью второй колонки таблицы. На самом деле стратегия расширения не менее эффективна: более низкая доля рынка определяется тем, что в случаях расширения брендов руководство расходует меньше денег на коммуникации. Это приводит к снижению доли рекламного присутствия.

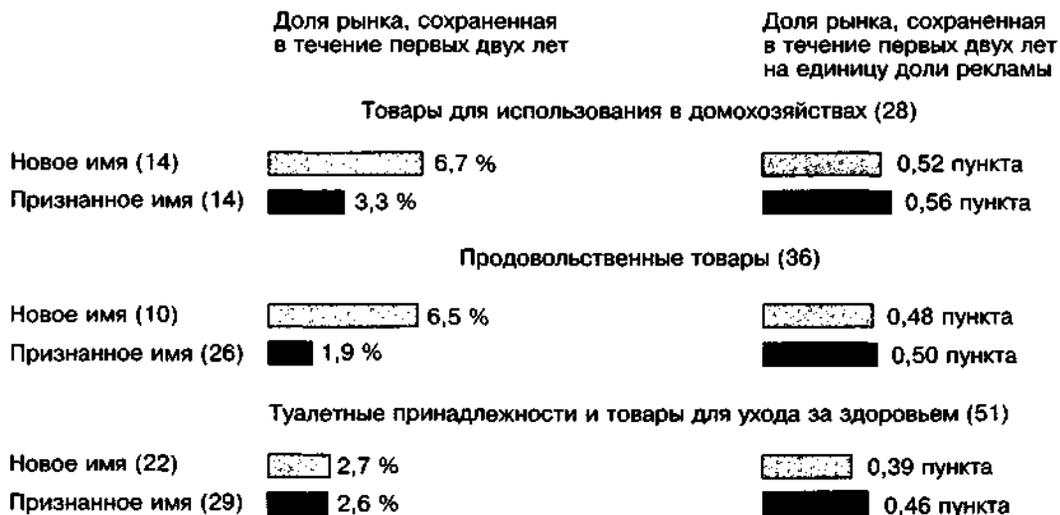


Рис. 11.5. Сравнительные результаты эффективности продаж в течение первых двух лет (Нильсен)

При равных показателях рекламного присутствия расширения брендов получают эквивалентную или даже более высокую долю рынка в категории косметики и товаров по уходу за здоровьем, где из-за более высоких рисков, воспринимаемых потребителями, предпочтение отдается известным брендам.

Какие выводы можно сделать из этих двух исследований? Противоречат ли они друг другу? Первое позволяет прийти к заключению, что расширение более эффективно при более низких затратах. Указанное противоречие можно разрешить, если учесть, что многие менеджеры, уверенные в продуктивности расширения бренда, снижают размер ассигнований на рекламу, предназначенных для запуска расширения (отсюда результаты первой колонки на рис. 11.5). При равных бюджетах стратегия расширения обладает незначительным преимуществом, не имеющим значения в секторах товаров для уборки и продовольственных товаров, но немаловажном в категории косметических товаров и товаров по уходу за здоровьем (0,46 и 0,39). Кроме того, значение может иметь тот факт, что ОС&С анализирует эффективность с точки зрения коэффициента опробования (очень тесно связано с осведомленностью о бренде), в то время как исследование Нильсена основывается на анализе доли рынка за 24 месяца, в котором отражен комплекс маркетинга и качество товара. Наконец, низкие ассигнования на запуск могут быть связаны с желанием сохранить большой объем рекламы для основного товара бренда с целью поддержания объемов его продаж (что является ошибкой, так как данный подход недооценивает обратное влияние рекламы нового товара на продажи основного) (Balachander and Ghose, 2003).

В каждом из этих исследований существует невидимый фактор — момент входа на рынок. К опасному новому рынку нельзя подходить так же, как похожему рынку в стадии зрелости. Проведенный Салливаном (Sullivan, 1991) анализ 96 запусков в одиннадцати категориях товаров позволил получить интересные наглядные результаты (табл. 11.3).

**Таблица 11.3.** Процент успеха двух альтернативных политик брендинга

Вход компании на рынок	Стадия развития рынка	
	рост, %	зрелость, %
Запуски новых брендов	57	43
Запуски расширений новых брендов	46	68

Источник: Sullivan (1991).

Во-первых, данный анализ показал, что компании предпочитают проникать на новые рынки с помощью новых брендов. Из 48 изученных запусков, имевших место на формирующихся рынках, только 13 были расширениями брендов. Однако на зрелых рынках такими расширениями были 40 из 48 проанализированных запусков. Салливан также отметил, что бренды, которые использовали свои собственные названия для проникновения на молодые рынки, были достаточно слабыми. Например, в Соединенных Штатах Royal Crown Cola был первым брендом, вошедшим в сегмент диетической колы под своим собственным именем. За ним последовали Pepsi-Cola с Diet Cola. Coca-Cola предпочла запустить Tab и не рисковать капиталом своего бренда. Она представила свою Diet Coke последней. Опросы показывают, что бренды, ставшие лидерами на этих рынках, почти всегда были новыми (исключение — Diet Coke).

Почему сильные бренды не решаются выходить на молодые рынки? Они, без сомнения, могут извлечь выгоду из того, что на этих рынках пока еще не существует конкуренции. Но создание рынка всегда связано с более высокими рисками для его создателя (Schnaars, 1995) и негативным влиянием на бренд и его капитал. Для того чтобы найти лучшую позицию на молодом, плохо определенном рынке, бренд должен обладать гибкостью. Расширение бренда этого не позволяет. Нельзя забывать об уважении к атрибутам бренда. Кроме того, запуск бренда, необычного для нового рынка, позволяет ему стать образцом благодаря так называемому преимуществу первопроходца (Carpenter and Nakamoto, 1991). Наконец, многие новые рынки возникают в качестве реакции на старые. Например, рынок сноубординга представляет собой контркультуру для рынка горных лыж и его ценностей, ориентированных на соревновательный дух. У поклонников этого вида спорта есть свои собственные бренды, и они отказались от досок такого известного бренда, как Rossingol.

Если абстрагироваться от случаев, когда слабые бренды пытаются доминировать на новом рынке, то можно говорить о привлекательности идеи быть единственно известным и обнадеживающим образцом на рынке, где не существует ни предложения, ни структурированной системы распределения, и потребитель воспринимает возможность высоких рисков. В этом случае потребитель будет рад присутствию известного бренда, даже если он появляется далеко за пределами своего первоначального рынка. В расчет принимаются только его

известность и серьезная репутация. Именно по этой причине бренд Tefal смог проникнуть на недавно образовавшийся рынок предметов домашнего обихода под своим именем.

Наконец, анализ успешности двух стратегий запуска, определяемый степенью зрелости рынков, выявляет незначительное преимущество стратегии использования новых брендов на стадии создания рынка. Однако с течением времени шансы на успех для стратегии расширения бренда возрастают (см. табл. 11.3).

### Что можно узнать о расширениях брендов из исследований

Начиная с 1990 года вопрос расширения привлекал внимание всех исследователей и ученых, работающих в области маркетинга. Эта тема была очень соблазнительна, и ставки немалые. Проводимые исследования, по большей части экспериментальные и количественные, были сфокусированы на определении потребительских установок к расширениям. Посчитают ли они идею привлекательной или нет? Также целью исследований было определение условий, при которых расширение могло привести к ослаблению капитала бренда, что обычно бывает, когда оно не способно соответствовать контракту бренда. Какое влияние расширение оказывает на имидж «родительского» бренда или на продажи его основного товара?

Таким образом, исследования затрагивали только незначительную часть процесса расширения, который состоит из восьми ключевых этапов.

- « Оценка капитала бренда (его имиджа, или эмоциональных активов, его ключевых компетенций для различных сегментов потребителей).
- Оценка внутренней привлекательности похожих категорий расширений.
- » Оценка переносимости активов бренда в категорию, выбранную для расширения.
- » Оценка уместности этих активов: могут ли они принести реальные выгоды в данной категории?
- Оценка способности компании доставить ожидаемые выгоды, выраженные именем бренда?
- Оценка воспринимаемого превосходства расширения над существующими конкурентами.
- Оценка способности компании поддерживать конкурентоспособность в категории расширения и со временем добиться в ней лидерства.

- Оценка обратного влияния на «родительский» бренд и на продажи его основного товара. Что расширение может дать бренду (новых клиентов, новые особенности имиджа, новые объемы продаж)?

Научные исследования обращаются, главным образом, к пунктам 1, 3 и 8. Их цель — получение ответов на следующие вопросы.

- При каких условиях можно перемещать капитал бренда?
- Что определяет положительные реакции потребителей на предложения расширения?
- Когда неудовлетворяющее расширение может нанести вред капиталу бренда?

В данном случае доминирующая парадигма — экспериментальное исследование с использованием оценок потребителей (мне это нравится, мне это не нравится) в качестве требующих объяснений переменной. Только недавно исследователи начали проводить анализ обратных данных и исторической последовательности выходов на рынок, чтобы сосредоточиться на продажах и лидерстве в сегментах и попробовать понять факторы успеха и поражения (рис. 11.6).

### Ранние экспериментальные исследования расширения бренда

Результаты первого исследования по этому вопросу были представлены в 1987 году во время симпозиума по расширениям брендов, проводимого университетом Миннесоты. На установку по отношению к вымышленному бренду калькуляторов (Тагсо) влияли с помощью представления результатов тестов, оценивающих шесть калькуляторов Тагсо. Тесты показывали, в соответствии с конкретной экспериментальной группой, что ни один из шести калькуляторов не был плохого качества, или один из шести, два из шести, вплоть до шести из шести. Естественно, подобная манипуляция оказала значительное влияние на общую установку по отношению к Тагсо. Затем был представлен список новых товаров, которые собирался запустить Тагсо, начиная с нового калькулятора и близких расширений (микрокомпьютеры, цифровые наручные часы, кассовые аппараты и т. д.), заканчивая более далекими расширениями (велосипеды, авторучки, офисные кресла). В каждой группе интервьюируемых просили рассказать, какие чувства могут вызвать у них эти новые товары Тагсо еще до того, как у них

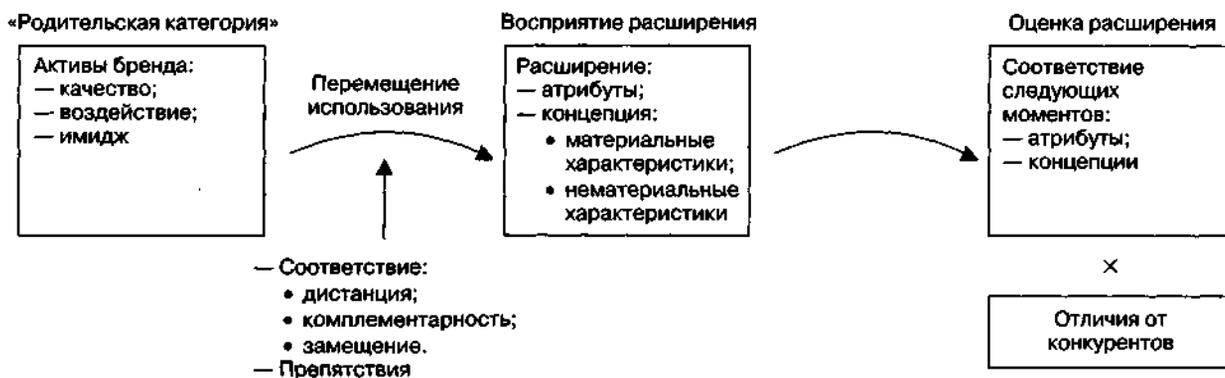


Рис. 11.6. Модель расширения бренда

будет возможность их увидеть. Затем была проведена оценка взаимозависимости между установкой к Таго и установкой к этим расширениям. Как видно из табл. 11.4, эта взаимозависимость сильнее, когда расширения ближе к бренду. Таким образом, перенос установки возрастает при воспринимаемом сходстве между категорией происхождения бренда и категорией товарного расширения.

**Таблица 11.4.** Можно ли перенести репутацию? Взаимозависимость между установкой к «родительскому» бренду и установкой к каждому из его расширений, расположенных в порядке уменьшения сходства

Расширение		Корреляция
Близкое	Другой калькулятор	0,85
	Персональный компьютер	0,76
	Кассовый аппарат	0,75
	Цифровые наручные часы	0,63
	Видеомагнитофон	0,62
	Радиоприемник	0,58
	Цветной телевизор	0,51
	Офисное кресло	-0,11
	Велосипед	<b>-0,11</b>
Отдаленное	Шариковая ручка	-0,17

Источник: Consumer Behaviour Seminar (1987).

Естественно, все люди руководствуются разными принципами «воспринимаемого сходства». Как показывает еще одно исследование, при оценке степени сходства между двумя товарами специалисты и неспециалисты используют разные показатели. Например, следующие два типа расширений были

продемонстрированы двум группам людей, неспециалистам и специалистам:

- и одно расширение было поверхностным с использованием внешнего сходства и связанности (от теннисных туфель к теннисным ракеткам);
- второе расширение было более глубоким с использованием одной и той же технологии (углеродного волокна, которая позволяла бренду клюшек для гольфа представить теннисные ракетки).

Когда неспециалистов спрашивали об их восприятии сходства между начальной категорией и конечной (теннисные ракетки), они находили поверхностное расширение очень похожим, однако специалистам оно таким не казалось. С другой стороны, объяснения по поводу процесса и используемого материала довольно легко убеждали экспертов, что теннисные ракетки и клюшки для гольфа близкие товары, в то время как неспециалистам они продолжали казаться совсем непохожими. Таким образом, идентичный химический состав не расценивается неспециалистами как фактор воспринимаемого сходства, их мнения основываются на знаках, носящих более внешний характер. Они чувствительны к расширениям, основанным на отношениях комплементарное™ или взаимозаменяемости между товарами, создающими ощущение соответствия.

а Соус Uncle Ben's — дополнение к рису Uncle Ben's.

\* Сухие завтраки Nesquik — заменители молочного шоколада Nesquik.

Специалистов такие второстепенные указатели не удовлетворяют. Им необходимо более серьезное основание, например такое, как было в случае расширения торговой марки Look. Этот бренд, известный своими лыжными креплениями, был расширен на

рынок горных велосипедов, так как в этой области он мог применить свое превосходство в создании педалей с автоматическими зажимами и в использовании новых соединительных материалов.

При проведении первого исследования использование вымышленного бренда Tagco было намеренным. В этом случае бренд не обладал капиталом — с ним не были связаны определенное доверие и эмоции. Это подтверждает значение критерия сходства товаров для содействия переносу установки. В естественной ситуации, при условии, что бренд относится к группе сильных, привлекательность расширения определяется уместностью основных ценностей бренда в том классе товаров, в который он хочет войти, и здесь не имеет значения, что категории товаров очень сильно отличаются (Broniarczyk and Alba, 1994). Подтверждением этому служит успех Vis на рынках шариковых ручек, бритвенных станков и зажигалок.

В 1991 году Парк и его коллеги первыми продемонстрировали признаки понимания механизма расширения, независимого от товара и берущего свое начало в самом бренде. Интервьюируемым были представлены два списка товаров — функциональных и товаров для самовыражения (табл. 11.5).

**Таблица 11.5.** Списки товаров для исследования механизма расширения

Функциональные товары	Товары для самовыражения
Телевизор	Духи
Компакт-диск	Обувь
Кассетный плеер	Кошелек
Радиоприемник	Рубашка
Видеокассета	Сумка
В идеомагн и тофон	Авторучка
Плеер	Кольцо
Автомобильный радиоприемник	Наручные часы
Видеокамера	Ремень
Проигрыватель	Хрустальная посуда
Наушники	Галстук

Участникам исследования задавали два вопроса:

- \* традиционный вопрос о степени сходства между товарами в каждой колонке;
- ж вопрос о том, подходят ли друг другу товары в каждой колонке.

Исследователи задавали эти два вопроса двумя способами:

- в вслепую;
- используя какой-либо бренд (в данном случае Sony для первого списка и Gucci для второго).

Какие результаты были получены?

1. Для символических товаров факт упоминания или не упоминания бренда не изменил суждения о низком воспринимаемом сходстве между товарами. Однако присутствие имени Gucci привело к появлению значительного соответствия между товарами, которые без упоминания бренда не казались столь похожими (3,68), но неожиданно начинали подходить друг другу (4,74) при наличии бренда.

2. Для функциональных товаров присутствие или отсутствие бренда не повлияло на суждения о воспринимаемом сходстве и соответствии.

Таким образом, авторы выявили два способа формирования мнения потребителей о расширении.

1. Если бренд главным образом функциональный, расширение оценивается снизу вверх в соответствии с внутренними связями между категорией оригинального товара и категорией товара расширения. Оценки потребителей основываются на степени воспринимаемого сходства между товарными категориями.

2. Когда речь идет о торговой марке, связанной с самовыражением, концепция бренда формирует связь между товарами, которые иначе такой связи не имели бы. В этом случае суждения о расширениях не зависят от физических характеристик товаров. Каждое расширение оценивается в соответствии с его принадлежностью к концепции бренда и его согласованностью с его системой ценностей. Этот процесс имеет направление сверху вниз.

Некоторые расширения несут в себе угрозу размывания бренда. Бренд может стать слабым, наподобие эластичной ленты, которую растянули слишком сильно. Ослабление бренда из-за излишнего расширения объясняется многими факторами. Оценить такой риск очень важно: как повлияет на бренд Tivbrog выпуск газированной минеральной воды под его именем (подобное расширение действительно существует в Греции)?

Одно из исследований продемонстрировало существование подобного риска. Предметом этого исследования был хорошо известный бренд товаров по уходу за здоровьем и косметики Neutrogena. Потребителям представили два расширения, одно

из которых было крайне необычным для Neutrogena, а другое — типичным. Эксперимент состоял в следующем: потребителей проинформировали, что оба расширения очень плохие в отношении двух аспектов, которые принесли известность Neutrogena — мягкость и качество. Как подобное заявление могло повлиять на имидж самого бренда Neutrogena (Loken and Roedder, 1993)? Могло ли это также оказать воздействие на имидж, связанный с мягкостью и качеством, типичных товаров Neutrogena? В ходе исследования рассматривался товар A1, прототип бренда, который ассоциировался с Neutrogena у 83 % потребителей; товар A2, вызывающий такие же ассоциации у 61 %; товар A3 — 55 %; товар A4 — 39 % и товар A5 — 5 %. В результате были сделаны следующие выводы.

1. Несмотря на свое плохое качество, отдаленное расширение не испортило ни имидж бренда, ни имидж других его товаров. Это явление хорошо знакомо тем, кто занимается изучением стереотипов: исключение не приносит вреда правилу. Расширение нетипично, поэтому оно не имеет влияния на сущность бренда.

2. В случае более типичного расширения Neutrogena ситуация иная. Его плохое качество оказывает негативное влияние как на имидж бренда в плане его основных атрибутов, так и на имидж товаров, типично и спонтанно ассоциируемых с брендом. (Статистика показывает, что после появления расширения имидж A1, A2 и A3 в аспекте мягкости значительно ухудшился.) Таким образом, наблюдается негативное влияние на бренд и на его наиболее важные товары, но только в том случае, когда расширение типично для бренда. Данная угроза затрагивает расширения товарных линий в большей степени, чем расширения бренда.

### **Как формируются установки к расширениям**

По вопросу расширения бренда было проведено множество исследований. Как и в любой другой области исследований, за первыми статьями следуют бесконечные вариации на эту тему, в которых рассматриваются контекстуальные аспекты, такие как другие товары, страны и типы интервьюируемых, одновременно появляются всесторонние анализы (Leif Heim Egil, 2002), рефераты, а затем, гораздо позже, повторные анализы и метаанализы. Тем временем результаты первоначальных исследований получают широкую известность и приобретают статус

непреложной истины. Только по прошествии времени становится очевидна их ограниченность. Поэтому в 2004 году, когда выходило это издание, у нас была возможность отобрать нужные нам итоговые анализы и критические статьи и использовать их результаты.

Например, Боттомли и Холден (Bottomley and Holden, 2001) повторно проанализировали данные всех исследований, при проведении которых для объяснения установок в области расширений точно придерживались основной парадигмы Аакера-Келлера (1990). В первом исследовании такого типа потребителей просили оценить идеи для расширений (хорошая идея/не очень хорошая идея; хорошая/плохая). Цель состояла в том, чтобы понять факторы, определяющие эти оценки из числа предполагаемых ценностей, таких как репутация «родительского» бренда по качеству, воспринимаемое соответствие между расширением и первоначальной категорией, воспринимаемая сложность создания расширения, а также ряда других переменных без учета существующих между ними взаимодействий. Главная переменная, выявленная в ходе этого исследования, — воспринимаемое соответствие. Она определяет психологический и, соответственно, субъективный разрыв между расширением и типичным товаром бренда (его прототипом). Традиционно соответствие оценивается по трем параметрам: степень воспринимаемого синергизма между расширением и прототипом, степень воспринимаемой замещаемости и воспринимаемая переносимость ноу-хау.

Проведенный Боттомли и Холденом повторный анализ первоначального исследования и семи последующих позволил сделать выводы, частично отличающиеся от первоначальных.

1. В первую очередь, на сделанные потребителями оценки расширения повлияло воспринимаемое качество «родительского» бренда и воспринимаемая степень соответствия. Очевидно, что расширения не способ спасения слабых брендов, они должны обладать репутацией, связанной с качеством, еще до того как появится возможность сделать попытку расширения. Если говорить о параметрах соответствия, то «синергизм» и «переносимость ноу-хау» имеют большее значение, чем «замещаемость».

2. На оценки также влияют взаимодействия между воспринимаемым качеством бренда, степенью синергизма и переносимостью ноу-хау, а также взаимодействие воспринимаемого качества бренда с воспринимаемой сложностью производства расширения.

(Одним словом, значение воспринимаемого качества бренда возрастает вместе с воспринимаемой сложностью реализации расширения.)

3. И наконец, существует незначительное прямое влияние, создаваемое воспринимаемой сложностью осуществления расширения: когда она возрастает, происходит повышение оценки. Потребителям не нравятся бренды, радующиеся возможности разместить свое имя на чересчур тривиальных товарах. Однако не во всех случаях подобный результат находит подтверждение. Успех, который имеют марочные лицензии среди детей, заставляет усомниться в масштабе влияния этой переменной: имя Гарри Поттера появилось на некоторых товарах, которые можно отнести к категории наиболее банальных (тетради, старательные резинки, карандаши, авторучки, одежда и т. д.). Возможно, эффект проявляется на родителях, беспомощно наблюдающих за тем, как на них обрушивается волна потребности в лицензированных товарах. Также это может быть справедливо для технических брендов, что могло бы объяснить их нежелание перемещаться в более дешевую категорию за счет выпуска упрощенных товаров.

Парадигма Аакера-Келлера стала первым шагом в понимании бренда. Однако можно с легкостью убедиться в том, что она уходит корнями в традиционное, когнитивное представление о бренде, определяемое его компетенцией, объективными атрибутами и технологиями. Таким образом, предполагается, что для оценки расширения потребители анализируют схожесть товара расширения и того товара, который в их глазах наиболее точно представляет бренд (его прототип). Это подход, основанный на движении снизу вверх: отправная точка для потребителей — элементы подобия, выступающие в роли средства оценки расширения бренда. Данный подход хорошо применим для так называемых функциональных брендов (*functional brand*).

Но каково сходство между картофелем фри и пиццей? Или между картофелем и булочками, картофелем и охлажденным чаем? В физическом смысле это сходство очень мало, но тем не менее именно эти товары составляют ассортимент бренда McCain. В действительности общий фактор единства этого бренда и соответствия между его товарами — не сами товары, а концепция бренда — американская еда. В будущем McCain мог бы начать продажу шоколадных пирожных с орехами или мороженого. Таким образом, мы можем предположить, что существует другой способ оценки соответствия, который

не связан с тремя параметрами, описанными выше: оценка соответствия с помощью нематериальной концепции самого бренда. В этом случае потребители будут использовать подход «сверху вниз». Начав с концепции, они зададутся вопросом о соответствии товарного расширения этой концепции.

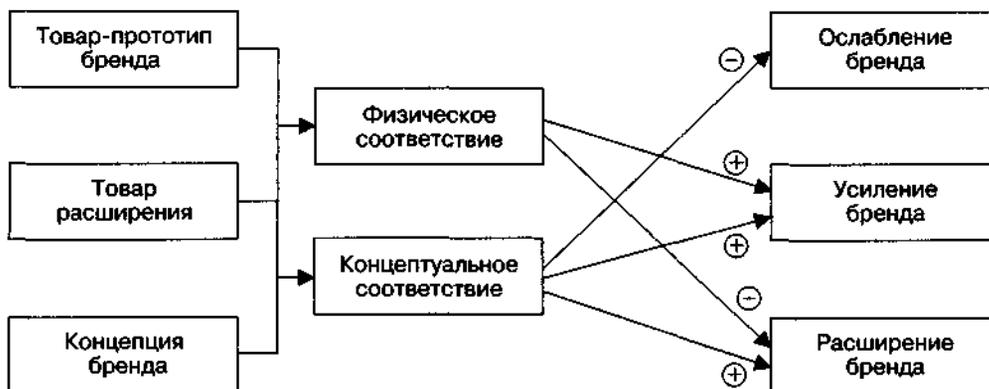
Более того, расширение способствует переходу бренда от ориентации на товар («McCain делает превосходный замороженный картофель фри») к ориентации на концепцию («McCain делает восхитительные продукты в духе американской кухни»). Превращение в концептуальный бренд делает возможным подготовку к будущему расширению через представление другого нового товара, что повышает силу бренда на рынке, товарооборот, профиль и видимость: он становится мегабрендом.

Обретая нематериальный аспект, на котором основываются отличительные особенности, бренд получает доступ к расширению. Ведь пока он остается товарным брендом, он ограничен товарным сегментом: если то, что вы продаете, это просто шариковые ручки Bic, то насколько далеко вы сможете выйти за пределы, скажем, стирательных резинок, маркеров и карандашей? Но если бренд воспринимает как «бренд стильных, простых, практичных товаров из пластика», то Bic может поместить свое имя на шариковые ручки, одноразовые бритвенные станки и стать мировым лидером на обоих этих рынках, а также на рынке одноразовых зажигалок.

Суммированные результаты исследования представлены на рис. 11.7.

### **Ограниченность ранних исследований расширений**

Кому известно, кто такой Геничи Каваками? Этот человек, который умер в 2002 году, в течение 52 лет был главным руководителем компании Yamaha. Когда он сменил своего отца на посту руководителя в 1950 году, Yamaha была компанией, производящей фисгармонии и пианино. В 1954 году она провела радикальную диверсификацию и начала выпуск мотоциклов. Одновременно изготавливала синтезаторы, акустические и электрические гитары. Затем расширила свою деятельность, включив в нее лыжи, теннисные ракетки и клюшки для гольфа на основе углеродного волокна. В дальнейшем компания была вынуждена выйти на рынок высококачественной аудиоаппаратуры, последовало расширение на рынок видеоаппаратуры, а теперь и мультимедийных средств. В основе всех этих стратегических действий



Источник: Mischel, 2000, Vuibert.

Рис. 11.7. Результаты соответствия и несоответствия товара и концепции

лежит убеждение, что товарные инновации — единственный способ выхода на рынки и поддержания доходности на них. Все это также стало возможным благодаря уникальному видению руководителя компании. Естественно, Геничи Каваками никогда не приходило в голову дать любой из этих инноваций какое-либо другое имя, кроме Yamaha.

Проблема заключается в том, что в соответствии с первыми исследованиями расширения брендов (Aaker and Keller, 1990) все эти расширения были обречены на провал.

Согласно этим исследованиям основным фактором принятия расширения потребителями должно быть соответствие, чувство воспринимаемого сходства между основным товаром и расширением. Этот вывод нашел обширные подтверждения в ходе последующих исследований (Leif Heim Egil, 2002; Bottomley and Holden, 2001). Какое же соответствие или сходство есть между пианино и мотоциклом? Никакого. Тем не менее Yamaha — ведущий мировой бренд на рынке музыкальных инструментов и номер два среди производителей мотоциклов. Какое соответствие можно найти между шариковой ручкой и зажигалкой или между зажигалкой и одноразовым бритвенным станком? Опять же, никакого. Однако бренд Bic остается мировым лидером на этих трех рынках. Он успешно управляет своими очень непохожими расширениями под одним и тем же именем. По утверждению руководства компании, именно одно и то же имя стало фактором ее успеха. Естественно, в 1973 году консультанты говорили, что не стоит запускать зажигалку под тем же самым именем, что и шариковую ручку (выпущенную на рынок в 1950 году). Это же было сказано относи-

тельно одноразовых бритвенных станков в 1975 году. Но у руководства компании было другое видение. На сегодняшний день эти три товара составляют 53 % ее продаж в Северной и Центральной Америке.

Почему выводы ранних исследований настолько далеки от реальности? Ответ в том, что проводимая в то время работа (Aaker and Keller, 1990) основывалась полностью на лабораторных исследованиях. В такой специфической обстановке потребителям предлагали идеи расширения, и им приходилось давать немедленные оценки. В реальном мире расширения запускались как полностью новые товары, сопровождавшиеся информацией о присущей расширению ценности и доверием, которое обеспечивали реклама и слухи. В лабораторных условиях ничего подобного у интервьюируемых не было, и поэтому они полагались на воспринимаемое соответствие, или сходство между расширением и брендом. Одним словом, выводы такого исследования представляют потребителя как крайне консервативного. Недавно Клинк и Смит (Klink and Smith, 2001) подтвердили, что полученные в то время результаты определялись методом. Интервьюируемые обладали слишком ограниченной информацией, знакомились с концепцией только один раз (в отличие от многочисленных воздействий при проведении реальной рекламной кампании для запуска товара) и, как правило, не относились к категории идущих на риск новаторов, пробуя товар первыми. Клинк и Смит продемонстрировали, что влияние соответствия уменьшается при повышении новаторства потребителей, а многочисленные воздействия усиливают воспринимаемое соответствие между расширением и брендом.

Сегодня, спустя 10 лет или что-то около того, когда мы смогли провести метаанализ всех статей или исследований, фокусирующихся на явных несоответствиях между общепринятыми убеждениями, сформировавшимися на основе ранних исследований, и реальностью существования бренда и компании, пришло время взглянуть на эти исследования по-иному, то есть с точки зрения внешней обоснованности. Теперь стало очевидным — лабораторные исследования по своей природе порождают консервативные утверждения о расширениях брендов. В реальном мире потребители более информированы и могут лучше оценить расширения.

### Новая точка зрения на типичность

Ранее мы говорили о типичных и нетипичных расширениях. Отсюда возникает вопрос, как судить о том, относится ли товар, появившийся в результате расширения, к ядру бренда, находится ли он в его границах или выходит за его территорию. Этот вопрос — еще одна форма более общего вопроса, занимающего центральное место в когнитивной психологии: в соответствии с какими критериями объект причисляют к тому или иному классу?

Психологические исследования классификации по категориям нацелены на идентификацию процессов, с помощью которых мы формируем категории, и относим определенные объекты к одной категории, а не к другой. В этом смысле бренд считается категорией.

В течение десятилетий доминирующая, или классическая, теория отвечала на этот вопрос следующим образом: товар или объект принадлежит к категории, если он обладает необходимыми и достаточными особенностями этой категории. Это заставляет задуматься над определением концепции (или категории), то есть над природой этих особенностей, обуславливающих принадлежность к категории или ее отсутствие. Данная модель подходит для определенных категорий (например, категории «четных чисел»), но для других она кажется менее надежной. Специализированный или нишевый производитель автомобилей, такой как BMW или Saab, обладает определенным имиджем и физическими особенностями, которые могут указать, принадлежит ли новый автомобиль бренду или нет. Но это не верно для более общих брендов, таких как Ford, Opel, Vauxhall и Nissan. То же самое можно сказать о Braun и Phillips.

В этой классической модели, несомненно, все образцы данной категории равнозначны, так как все они обладают необходимыми и достаточными особенностями: два — четное число, так же как 18 и 40! Все автомобили BMW — автомобили BMW.

Опыт показывает, что для многих категорий ситуация иная. Например, некоторые птицы больше похожи на птиц, чем другие, и даже бабочка больше похожа на птицу, чем страус. Представляется, что принадлежность к категории — не четко очерченная бинарная (да/нет), а скорее вероятностная функция. Не существует четкой границы между категориями «птица» и «насекомое», что не аннулирует эти две категории: мы все помним прототип птицы и прототип насекомого, и их невозможно перепутать друг с другом! Тем не менее границы каждой категории не делают ее абсолютно изолированной.

Так, новая тенденция исследования категоризации, возглавляемая Рошем (Rosch, 1978) и Лаккоффом (Lakoff, 1987), предполагает, что категории также могут быть группами с нечеткими границами, которые не определяются набором необходимых достаточных характерных особенностей: какие общие черты могут связывать бридж, игру в классики, куклу и игру «Монополия»? Все они — прототипы игр, но в каждом случае это совсем иная игра. Это важно, потому что данные объекты связаны в большей степени «семейным сходством», а не обладанием определенными чертами, общими для всех. Семейное сходство означает, что А напоминает Б, Б немного по-другому напоминает В, а В обладает совсем иным сходством с А. Это в равной степени справедливо для мегабрендов, таких как Whirlpool или Philips, характеризующихся типичными товарами в большей степени, чем типичными особенностями имиджа (табл. 11.6).

**Таблица 11.6.** Отличия брендов: их прототипы не одинаковы

Типичные товары	Philips	Whirlpool
Телевизор	9,10	5,06
Магнитоскоп	8,65	4,98
Аудиоаппаратура	8,45	4,61
Электрическая бритва	7,82	4,01
Плеер	7,73	3,44
Видеодиск	7,68	3,34
Компакт-диск	7,64	3,49
Пылесос	7,57	5,85

Типичные товары	Philips	Whirlpool
Видеокассета	7,45	3,65
Холодильник	7,40	8,69(1)
Депилятор (женский)	7,21	4,19
Кофеварка	6,97	5,06
Кухонный комбайн	<b>6,94</b>	6,05
Морозильник	6,86	8,57(3)
Стиральная машина	6,83	8,69(1)
Посудомоечная машина	6,81	6,37(4)
Микроволновая печь	6,81	5,87
Утюг	6,73	4,77
Фен	6,67	7,83(7)
Кухонная плита	6,60	8,12(6)
Сушилка	6,47	7,83
Электрическая духовка	6,38	8,16(5)

Источник: Kapferer and Laurent (1996).

Несмотря на то что теория классификации развивается, а ее авторы включили в нее возможность существования особенностей, определяющих значение естественных категорий, которые называют наиболее типичными особенностями, новый подход позволяет сделать самые разные выводы.

В основном расширение рассматривается как приемлемое, если оно соответствует представлению потребителей о «родительском» бренде. Это чувство основывается или на высоком воспринимаемом сходстве с наиболее типичным товаром — или товарами — бренда (которые также называют опорными товарами), или на согласованности расширения и контракта бренда (также называемого его концепцией или отличительными особенностями).

Когда расширение отдалено от материнского бренда, какие его атрибуты переносятся на товар расширения, а какие нет? В связи с тем, что понятие отдаленности связано со сравнением с прототипичным товаром — или товарами — бренда, объективные характеристики бренда переносятся в самой меньшей степени на отдаленные расширения. Нематериальные, более символические характеристики, напротив, игнорируют расстояние и оказывают влияние на все расширения. Это находит свое подтверждение в докторской диссертации Гали (Gali, 1993), выполненной под руководством автора этой книги (табл. 11.7). Потребителей просили оценить бренд Miele относительно различных параметров имиджа, затем относительно тех же самых параметров оценить наиболее типичный товар Miele (стиральную машину) и два расширения, одно из которых было немного нетипичным (телевизор), а другое в высшей степени нетипичным (микрокомпьютер).

**Таблица 11.7.** Какие атрибуты бренда можно перенести на близкие или отдаленные расширения? (На примере Miele)

Атрибуты имиджа	Корреляция между имиджем бренда и имиджем его прототипичного товара	Корреляция между имиджем бренда и имиджем близкого расширения (телевизор)	Корреляция между имиджем бренда и имиджем отдаленного расширения (персональный компьютер)
Дорогой	<b>0,89</b>	<b>0,70</b>	0,40
Высокое качество	0,75	0,45	0,30
Инновационность	0,71	<b>0,24</b>	0,17
Надежность	0,70	0,55	0,55
Дизайн	0,61	0,45	0,41
Заслуживающий доверия	0,60	<b>0,38</b>	0,31
Прост в использовании	0,36	0,31	<b>0,25</b>
Для современных людей	0,87	0,78	0,63
Предмет для хвастовства	0,84	<b>0,65</b>	0,71
Для молодых домохозяйств	<b>0,89</b>	0,73	0,68
Для экспертов	<b>0,90</b>	<b>0,70</b>	0,45

Источник: Gali/Kapferer (1993).

Таблица 11.7 позволяет выявить следующие факты.

1. Во-первых, крайне нетипичное расширение обладает очень небольшим количеством функциональных ценностей Miele, что видно из сравнения взаимосвязи в колонках 1 и 3. Его роль может носить обратный характер: ввести в Miele ценности, которые отсутствуют у бренда. Более типичное расширение (колонка 2) получает от бренда большее количество ценностей.

2. Вообще говоря, объективные качества переносятся не столь хорошо, как символические. Таким образом, типичные физические особенности Miele — качество, инновационность, надежность — слабо переносятся на имидж двух расширений. Расширения, напротив, получают следующие характерные черты: для молодежи, предмет для хвастовства, для новаторов. По этой причине, в ином контексте, бренды предметов роскоши сталкиваются с незначительными сложностями при осуществлении расширений даже в непохожие категории. Их качества, которые являются, главным образом, символическими, игнорируют расстояние между конкретными объектами.

## Как расширения влияют на бренд: типология

Расширение бренда — это «прыжок» из первоначальной категории с целью развития бизнеса. Здесь опять же необходимо проводить отличие между близкими расширениями, называемыми непрерывными, и прерывными или отдаленными расширениями. Бренд свечей зажигания для автомобилей (например, Bosch и Valeo) может осуществить близкое расширение на другие автомобильные аксессуары (аккумуляторы, стеклоочистители и т. д.). Бренд, который считается специалистом в области оптики, может провести расширение в сферу фотокопировальной техники: это Canon, Minolta, Ricoh, Kodak и Agfa. Спортивный бренд может охватить другие спортивные товары (Adidas, Salomon). Прерывные расширения исключают технологический синергизм и физические связи между товарами, они представляют собой настоящие диверсификации. Например, Yamaha продает мотоциклы и классические пианино. Бренд дистрибьютора Carrefour охватывает всю область потребительских товаров и даже товаров высокого качества.

Таким образом, существуют расширения, удаленные от первоначальной территории бренда,

и расширения, которые к ней близки. Это приводит к появлению брендов с узким спектром товаров — специализированных брендов, и брендов с широким спектром (таким, как Philips или General Electric). Что же лучше: специализация или широкий профиль? Обе стратегии действенны. Все решает бренд, и в теории он может пойти туда, куда захочет. Ничто не может помешать Vis принять решение разместить свою торговую марку на оборудовании для виндсерфинга. Если корпоративная стратегия ставит на первое место сочетание осведомленности о бренде и экономии средств на рекламу, она воспользуется стратегией широкого спектра. Существует общее правило — расширения не только обеспечивают рост объемов продаж и доходов, но и оказывают разное влияние на бренд и его капитал

1. Некоторые расширения используют капитал бренда: новый товар продается благодаря его имени. Это происходит, когда товар, получивший имя бренда, ничем не отличается от товаров конкурентов, присутствующих на рынке: бренд не полностью играет свою трансформационную роль, но позволяет товару извлечь выгоду из своего имиджа. Если подобная практика используется слишком часто, например через свободную политику лицензирования, капитал бренда изнашивается, так как бренд начинает ассоциироваться с этими новыми, ничем не примечательными товарами и с их неоправданной премиальной ценой. Промышленные бренды часто заполняют пробелы в своих товарных линиях, покупая недостающие наименования у своих конкурентов. Это типично для рынка копируемых устройств.

2. Некоторые бренды разрушают капитал бренда, например, в случае, когда расширение происходит в более низкие ценовые категории. Компания Porsche аннулировала свой модельный ряд 924, состоящий из автомобилей, для которых значительное ценовое различие с конкурентом (Golf GTi) оправдывалось только престижным именем бренда. В 924-й модели нельзя было найти никаких объективных и субъективных ценностей Porsche: ни мужественности, ни технологии. Казалось, что эта модель свидетельствует об окончании мифа о Porsche. В связи с тем что в тот период бренд больше не принимал участия в гонках «Формулы 1» и терял свои позиции в двадцатичетырехчасовой гонке Ле-Ман, единственным элементом коммуникации для бренда была реклама, большая часть которой посвящалась 924 модели. Чтобы вернуться к своим истокам, бренд прекратил

выпуск этой модели и провел реинвестирование в 911 модель.

3. Некоторые расширения оказывают нейтральное влияние на капитал бренда. Товар не отличается несоответствием, а созвучен тому, что ожидают от бренда. В сфере бытовых приборов создается впечатление, что некоторые бренды предлагают гораздо больше товаров, чем производят на самом деле, но если они примут решение действительно проникнуть на эти рынки, их имидж не пострадает. Это свидетельствует о том, что восприятие бренда потребителями отличается от восприятия тех, кто его производит. Они приписывают бренду области компетенции, выходящие за рамки существующих товаров и не ограничивающиеся ими.

4. Некоторые расширения влияют на значение бренда: когда Rossignol начал выпускать теннисные ракетки под своей маркой, статус бренда изменился. Теперь он рассматривается как менее специализированный и характеризуется более широким диапазоном интересов. Однако два вида спорта, охватываемые Rossignol, были выбраны не случайно: бренд по-прежнему предлагает оборудование, совершенствующее тело человека, что помогает последнему получить доступ к удовольствию и эффективности. Бренд Nestle усилил такой аспект, как современность, вступив под своим именем в конкуренцию с Danone на рынке ультрасвежих продуктов (а именно йогуртов).

5. Некоторые расширения носят характер возрождения. Они оживляют бренд и его ядро, а также повторно выражают его основные ценности в новой и более веской манере. Таким образом, классический зеленый блейзер — возрождающий товар для Lacoste. Он заново представляет необычный симбиоз особенностей, формирующих бренд Lacoste: адекватность, свобода выбора, коммуникабельность, но при этом определенная дистанция от моды. Что касается зеленого цвета, то он более неформален, чем синий (слишком унифицированный для Lacoste) и соотносится с зеленой травой теннисных кортов Уимблдона. Зеленый блейзер делает Lacoste более современным и в то же время указывает на его корни. Линия Marlboro Classics позволяет бренду заново сообщить свою историю, происхождение и основополагающие ценности.

6. Наконец, некоторые расширения, хотя и нежелательны для бренда, необходимы, чтобы защитить его капитал: их целью также становится предотвращение использования названия бренда другой компанией

в другой категории товаров. Так, бренд Cartier может не иметь желания развивать конкретные товарные линии, но ему приходится это делать, чтобы помешать другой компании зарегистрировать название бренда Cartier на международном уровне в категории текстильных изделий.

## Как избежать угрозы размывания

Во время наших многочисленных консультаций по вопросам расширения бренда нам постоянно задают вопрос об угрозе ослабления имиджевого капитала. Может ли расширение бренда причинить вред его активам — репутации и характерным особенностям, которые составляют его ценность в глазах рынка? Например, каким будет долгосрочное влияние на имидж Danone, если он начнет продавать воду Danone? Каким будет долговременное влияние на имидж Mercedes, если он будет производить автомобили класса «А»? К каким долгосрочным последствиям может привести решение Chanel приступить к продаже очков в Affelou, отличающейся низкими ценами франчайзинговой сети магазинов оптики? Каким может быть долгосрочное влияние на имидж бренда, который ранее продавался только профессионалам, а теперь его начинают продавать и широкой публике? Каким будет долгосрочное влияние расширения в направлении более низких цен? Каким будет долгосрочный эффект от продажи не только авторучек, но и зажигалок, и бритвенных станков под торговой маркой Bic?

Как видно из этих типичных вопросов, проблема заключается в оценке долгосрочного влияния. Ни одно исследование не может предсказать будущее. Кроме того, ответ будет в значительной степени зависеть от способности компании провести расширение успешно и хорошо. В конце концов, расширение — нечто большее, чем просто расширение бренда, более важно то, что оно является уходом из надежной и проверенной сферы компетенции. Для этого может потребоваться обучение, на что уйдет время. Например, небольшой автомобиль класса «А» показал, что компания Mercedes не обладает достаточной компетенцией в том, что касается двигателей и вопросов устойчивости для данного типа шасси, подрывает традиционный контракт бренда и три его ключевых атрибута — надежность, безопасность и положение.

Расширения также предполагают риски, связанные не только с имиджем бренда. Расширение

бренда, как правило, приводит к изменениям целевого рынка дистрибьюторов (возможно, даже и покупателей, если смотреть на ситуацию с точки зрения массовой розничной торговли), цен, производства и логистики. Эти изменения могут стать источником раздражения для исторических каналов распределения бренда, лидеров мнений или текущих покупателей. Таким образом, существует реальный бизнес-риск, и это может повлиять на продажи ведущего товара, составляющего основу продаж.

### Пример размывания бренда: Vichy

Vichy можно назвать примером бренда, у которого реализованные за время его существования изменения привели к потере отличительных особенностей и ценности. Vichy начинался как косметический бренд, рекламировавший себя как дерматологическую торговую марку. Однако в попытке повысить объемы продаж он отказался от этого ярлыка и начал разрабатывать товары на сильной косметической основе. Освободившись от связи с дерматологией, бренд получил возможность рекламировать себя на телевидении и создавать товары, имевшие, в соответствии с желаниями женщин, более ярко выраженную косметическую направленность, а также приносявшие более высокие прибыли. Бренд смог ежегодно запускать большее количество новых товаров, так как для этого уже не нужен был процесс клинического тестирования. Спустя всего лишь несколько лет он стал просто еще одним заурядным фармацевтическим товаром.

Продажи Vichy росли очень быстро, то же самое происходило и с его прибылями. Однако одновременно происходило разрушение его имиджа. Используемая брендом политика, хотя и приносила победу в краткосрочной перспективе, стала причиной потери его отличительных особенностей в глазах покупателей, которые уже не могли воспринимать отличительность бренда или добавленную ценность. Он также больше не был нужен аптекарям, особенно в тот момент, когда весь канал аптекарской торговли пытался восстановить свое законное положение в борьбе с новыми каналами распределения, пытавшимися добиться права продавать так называемые околофармацевтические товары.

Vichy пришлось вернуться к разработке своей модели бизнеса и миссии бренда. Vichy как бренд, предназначенный для продажи через аптеки, должен был поддержать свой канал дистрибуции. Бренд был репозиционирован вокруг темы здоровья, и, соот-

ветственно, слоган бренда стал таким: «Здоровье жизненно важно. Начните со своей кожи» (La sante passe aussi par la peau). Еще более важно, что все товары и наименования, не соответствующие этой философии, были сокращены.

Подобная утрата отличительных особенностей встречается повсеместно. Большие группы часто стремятся получить прибыль от своих приобретений и заставляют маленькие бренды с сильными отличительными особенностями совершать быстрый переход к другим каналам распределения и в другие категории. Подобная угроза нависает, к примеру, над брендом Neutrogena — он расширяет свое присутствие на рынке продуктов питания по всему миру, но при этом рискует потерять основные ценности, определяющие истинную отличительность бренда.

### Занимается ли потребитель «бухгалтерскими» подсчетами или выделением подтипов?

Научные исследования дают нам важную информацию об угрозе размывания имиджа. Однако, к сожалению, они сфокусированы исключительно на несоответствии с имиджем бренда: не учитывают риски, связанные с тем, что расширение обычно сопровождается стратегическими изменениями в способе дистрибуции и целях.

Основная парадигма в исследовании размывания имиджа бренда — неспособность выполнить его основной контракт. Что происходит, когда ожидания, формируемые именем бренда, разрушаются расширением бренда? Помимо того, что это уже сама по себе неудача, нет ли в этом угрозы имиджу бренда или продажам существующих товаров? Фундаментальные исследования (Loken and Roedder Jhon, 1993) показали, что любая неудача в плане соответствия контракту бренда оказывает негативное влияние на бренд и его имидж в каждом его аспекте, который игнорируется. Бренд создается из суммы всех впечатлений, аккумулирующихся в памяти потребителя. Единственное исключение — когда неожиданно для самого себя покупатель задается вопросом, типично или нетипично неудовлетворительное расширение для бренда? Если расширение воспринимается как нетипичное, имидж бренда в безопасности. Однако расширения, достаточно типичные для бренда, разрушают его имидж, особенно если они вызывают разочарование в отношении контракта бренда. Проблема в следующем: нет никакой гарантии, что потребители спросят себя, типично расширение или

нет. В вышеупомянутом исследовании половине выборочной группы задавали этот вопрос. Из этого можно сделать вывод, что потребители применяют «бухгалтерский» подход, согласно которому бренд отвечает за все, что он делает, будь это хорошо или плохо.

Во втором проведенном достаточно недавно исследовании рассматривался вопрос о влиянии нарушения контракта бренда во время его расширения на продажи ведущего товара (Roedder Jhon, Loken, Joiner, 1998). Разочарование характеристиками расширения бренда Johnson & Johnson действительно повредило его имиджу в отношении атрибута, составлявшего его отличительную ценность: мягкость, что, однако, не повлияло на продажи прототипа, или ведущего товара. Это связано с «эффектом опыта». Потребители, которые уже использовали товар, уверены в его качествах. Они могут негативно воспринять расширение бренда, но это не изменит их уверенности в отношении основного товара. Тем не менее недовольство, вызванное расширением линии (простой модификацией основного товара) *все-таки* повлияло на ведущий товар Johnson & Johnson (шампунь для детей). Именно такие столь тесно связанные расширения становятся причиной дополнительного ущерба для продаж ведущего товара.

### Риск растяжения вниз

Хорошо известный факт, когда цена служит показателем качества и может сама по себе создать имидж товара с высокой репутацией. Проводя расширения, некоторые престижные бренды были вынуждены продавать более дешевые товары с целью поиска клиентской базы, более многочисленной, но проявляющей меньшую готовность платить высокие цены. Этот подход был использован такими брендами, как Mercedes с его А-классом и Cartier с товарным рядом Must de Cartier. Какое влияние оказывают подобные действия на существующих клиентов бренда?

Учитывая, что ценность дорогого бренда частично определяется его способностью распознавать покупателя, финансовые средства которого позволяют ему приобретать дорогостоящие товары (отраженный имидж потребителей), негативная реакция в отношении подобного расширения вряд ли может вызвать удивление: статус покупателей отражается хуже и, соответственно, снижается. Это было подтверждено исследованием по вопросу «Эффект владения товаром в реакции потребителей на растяжения бренда» (Kirraani, Sood and Bridges, 1999).

Людам, которые не покупают престижный бренд (в данном исследовании это был BMW), нравятся его расширения с более доступной ценой; на существующих покупателей это производит меньшее впечатление. Однако текущие покупатели оценивают расширения вверх с повышением цены более высоко, чем те, кто покупателями не являются. В случае брендов, не обладающих высокой репутацией (например, автомобили Assura), влияние подобного рода не наблюдается. Исследование также подтверждает — при проведении расширения по типу «растяжение вниз» со снижением цены использование суббрендов защищает престижный бренд от разрушения имиджа. Именно это сделала торговая марка Cartier с линией Must de Cartier, продавая авторучки, зажигалки и изделия из кожи в больших розничных магазинах, чтобы расширить клиентскую базу и повысить свою узнаваемость, ограниченную до этого богатой элитой.

Еще одно интересное исследование (Buchanan, Simmons and Bickart, 1999) было посвящено анализу риска ослабления имиджа бренда в случае, когда авторитетный бренд при выходе на непрестижный рынок выбирает менее избирательный канал распределения. Например, парикмахер категории «люкс» Дж. Дессанж предоставил бренду L'Oreal лицензию на использование своего имени на шампуне, который должен был продаваться через супермаркеты. Результаты этого исследования показали, что все зависит от искусства сбыта, и в данном случае определяется тремя факторами. Какова относительная видимость бренда, ценовой разрыв и дистанция одного или более брендов, менее известных или менее престижных? Если относительная видимость, отдаленность от конкурента и ценовой разрыв совпадают с представлениями покупателя о репутации бренда, риск снижается. Если это не так, то покупатель мысленно понижает статус бренда. Например, для пользующегося известностью бренда крайне важно иметь отдельную товарную экспозицию, отличную от той, которая есть у конкурента. Если этого не происходит и экспозиции свойственна разнородность, покупатель может интерпретировать это как сигнал со стороны розничного торговца (который рассматривается как специалист), что бренд с более низкой репутацией, размещенный рядом с известным брендом, так же хорош, как последний.

Что нам может дать это исследование риска ослабления? Во-первых, мы можем сделать вывод, что покупатели престижных брендов счастливы тем,

что имеют: они представляют собой консервативное лобби. Действуя подобным образом, они демонстрируют недостаток осведомленности о той экономической головоломке, с которой приходится сталкиваться бренду или компании. В 1998 году Юрген Шремп, руководитель Daimler-Benz, заметил, что Mercedes мог не предпринимать никаких действий и, как Rolls-Royce, обанкротиться, или же мог измениться и продать более миллиона автомобилей. Если бренд осознает угрозу потери привязанности своих существующих покупателей, он должен предпринять определенные меры предосторожности.

» Даже при осуществлении расширений в категорию более низких цен контракт бренда должен соблюдаться, в первую очередь это касается качества.

\* Бренд должен управлять своим расширением вниз, но при этом продолжать поддерживать легенду, определяющую его высокую репутацию. После класса «А» Mercedes заново запустил класс «S», названный специалистами лучшим автомобилем в мире, и объявил о выпуске Maytag, еще более роскошного автомобиля.

iii Для своего растяжения «вниз» бренд может использовать суббренд.

\* Он также может разделить свою систему дистрибуции на сегменты. Бутики Chanel продают товары с минимальной стоимостью 1000 евро, в то время как солнцезащитные очки и косметика Chanel предназначены для более широких каналов распределения.

\* Существующие покупатели получают выгоду от более высокого уровня внимания и явных знаков признания их значимости, как это происходит в рамках модели, разработанной компаниями кредитных карт. Согласно этой модели существует основная карта для всех клиентов, но помимо этого выпускаются гораздо более дорогие карты Gold и Platinum, позволяющие обеспечить дифференциацию владельцев кредитных карт.

Расширение бренда нацелено на рост через изменение масштаба его влияния. Невозможно расти, одновременно оставляя все в нетронутом виде и ничего не меняя.

Для непрестижных брендов угроза разрушения имиджа часто может быть усилена изнутри. Например, все бренды алкогольных напитков задают себе вопрос: как на них может отразиться их вхождение на рынок готовых к потреблению (ГКП) алкогольных коктейлей? Не окажет ли это влияние

на их имидж у покупателей основных товаров — Smirnoff, Ricard, Jonnie Walker, Bacardi и т. д.? На самом деле исследования компаний показывают, что этого не происходит. Покупатели признанных, но до некоторой степени «пожилых» брендов рады видеть, что они потребляются современными молодыми людьми, пусть даже и совсем в другой форме, так как это льстит им как родителям. Это не означает, что подобные расширения не связаны с риском, но эти риски для бизнеса. Первый состоит в том, что запуск нового товара может потерпеть неудачу. Второй — покупатели старшего возраста с высоким покупательским потенциалом будут вытеснены более молодыми покупателями, которые, по крайней мере первоначально, будут потреблять меньше. В данном случае хитрость в том, чтобы в дальнейшем подтолкнуть их к переходу от товара типа ГКП к гораздо более прибыльному «настоящему» товару. Даже при условии, что Bacardi Breezer добился успеха во всем мире, как и Smirnoff Mule или Ice до него, и эти товары высокоприбыльны благодаря низкому содержанию алкоголя (5%), Bacardi-Martini по-прежнему остается группой алкогольных напитков, ориентирующихся на высокие доходы от сектора именно таких напитков, а не от сектора напитков ГКП. Соответственно, задача — в будущем перевести текущих покупателей напитков ГКП на характерные для Smirnoff и Bacardi товары. Следует добавить, что реальный риск возникает, если компания ничего не делает и просто наблюдает, как молодые люди покидают бренд в результате его неспособности адаптировать свои товары, способы потребления, продажи и цены к требованиям новых потребителей. Расширение — это необходимость.

Традиционная проблема, с которой сталкиваются профессиональные бренды, — их желание обратиться и к менее профессиональной аудитории. Современные методики менеджмента поддерживают идею общения бренда с покупателем своего же покупателя. Благодаря своему общению с обычными потребителями, направленному на рекламу достоинств алюминиевых веранд, Technal, в то время подконтрольная Alcan компания, повысила спрос среди существующих клиентов (ремесленников и компаний, которые изготавливают алюминиевые веранды для своих покупателей). Somfy, мировой производитель трубчатых моторов для товаров, предназначенных для автоматизации домашнего хозяйства, сделал нечто подобное: он выпустил рекламу автоматических жалюзи, несмотря на то что его собственные

покупатели сами их производили. Не становится ли такая стратегия нарушением профессиональных правил? Вопросы такого рода не учитывают самого главного: подобные расширения — стратегические, потому что они направлены на поддержание доминирования канала распределения. Это служит гарантией, что компания не превратится в простого изготовителя комплектного оборудования, производителя запасных частей или подрядчика. Попытка избежать риска расширения может взамен привести к появлению гораздо более серьезных среднесрочных рисков. Расширение, несомненно, один из способов для лидера рынка повысить свою узнаваемость и, соответственно, статус бренда. Еще более важно — это способ увеличения емкости рынка за счет прямого влияния на нисходящую потребность собственных клиентов, которым свойственно естественное желание продолжать продавать то, что хорошо покупалось в прошлом году и не продвигать инновации. Однако только инновации могут обеспечить рост рынка, именно поэтому канал дистрибуции должен их проталкивать. Если он этого не делает, то взамен возникает необходимость в «вытягивании» спроса.

Бренды, работающие с корпоративными клиентами, начинают свою деятельность в роли специалистов и растут за счет интеграции. Непростое время начинается для них тогда, когда они перестают быть специалистами в области одного товара и расширяют свой ассортимент, чтобы включить в него другую специализацию. Например, может ли компания, сделавшая себе имя благодаря выпуску высоковольтных распределительных устройств, производить также высоковольтные распределительные устройства на напряжение ниже 100 кВ или низковольтные? А главное, может ли она производить распределительную фурнитуру (штепсельные вилки, кабель, изоляционные трубки и т. д.), не теряя при этом свой статус? В конце концов, распределительное устройство — ключевой компонент любой промышленной установки, здесь самое главное — безопасность, особенно когда речь идет о высоковольтном оборудовании. О распределительной фурнитуре этого сказать нельзя. Тем не менее представляется очевидным, пока мы продолжаем смотреть на проблему только с одного угла расширения бренда, получаем ошибочное представление обо всем. Реальное значение имеет вопрос лидерства. Клиентам и дистрибьюторам необходима более высокая интеграция, потому что она упрощает их деловую жизнь. Кроме того, в развивающихся странах жизненно важное значение имеет по-

гоня за критическим размером. Можно ли его достичь с одной-единственной товарной линией? Нет.

Тем не менее очень важно поддерживать имиджевый капитал, чего можно достичь двумя взаимосвязанными способами. Первый — выход на новый рынок (распределение электроэнергии) с дифференцированным ассортиментом, основанным на атрибутах, определяющих успех на данном рынке, с дополнительным плюсом в виде страхования (даже если это не определяет ожидания для этого нового рынка). Цель такого выхода — соблюдение интересов отличительных особенностей бренда и достижение коммерческого успеха. Второй способ заключается в представлении инноваций и коммуникаций на рынке распределительных устройств с целью усиления лидерства бренда в этом секторе.

Подводя итоги в вопросе риска размывания имиджа бренда, позвольте напомнить вам, что все расширения представляют собой форму изменения, целью которого становится обеспечение роста и доходности. Невозможно в одно и то же время ожидать роста и отсутствия изменений. Естественно, необходимо сохранять основные ценности и атрибуты ядра отличительных особенностей бренда. Однако расширение обязательно приведет к появлению новых атрибутов, первоначально второстепенных, но однажды они могут стать частью ядра.

## Что на самом деле означает согласованность бренда?

О риске размывания часто говорят, когда бренд меняется неожиданным образом, что приводит к невозможности точного выполнения контракта бренда. Однако можно ли считать понятие «отсутствие согласованности» равнозначным «несовместимости»?

В 1990 году компания Fleury Michon, занимающаяся производством мясных закусок (из свинины), провела стратегический анализ. Его результаты показали, что доля брендов дистрибьюторов продолжит расти, так как будет происходить дальнейшее усложнение дифференциации при слишком низких ценах на импортные товары. Компания приняла решение провести стратегическую диверсификацию и начать выпускать упакованные в целлофановую оболочку блюда для рынка готовых к употреблению товаров высокого качества. Цель состояла в том, чтобы предоставлять товар, лучший, чем товары, которые можно производить с помощью технологии изготовления замороженных продуктов. Естественно,

аналитики советовали не использовать бренд Fleury Michon, поскольку его атрибуты сильно ассоциировались с традиционными мясными закусками, не соответствовали ожиданиям для новой категории. Компания — динамичное, прагматичное, управляемое членами одной семьи малое предприятие — предпочла не инвестировать в создание второго бренда, а вложить свои финансовые ресурсы в ультрасовременное производство и инструменты материально-технического обеспечения, которые разрушили барьер входа на рынок и всего лишь за несколько месяцев преобразовали бренд в лидера категории. Подобное, противоречащее интуиции, расширение, продиктованное дефицитом ресурсов, оказалось самым лучшим решением из всех возможных.

Сегодня подразделение «готовых блюд» модернизировало имидж бренда, придав ему более современный характер, в то время как подразделение мясных закусок обеспечило гастрономический аспект бизнесу по производству готовых блюд. Соответственно здесь наблюдается синергия вокруг концепции современной высокой кухни, баланса и питания. Тем временем компания Fleury Michon провела изменения своей линии мясных закусок, сконцентрировавшись на дорогих предварительно упакованных товарах. Следует отметить, если бы компания последовала совету создать два бренда, то вполне вероятно, что сейчас никто бы и не говорил о Fleury Michon: только мясных закусок было бы недостаточно, чтобы изменить имидж фирмы, а готовые блюда не обеспечивают объема продаж, достаточного для размещения рекламы на телевидении. Каждый отдельный бренд оставался бы слабым.

Похожее произошло с испанской компанией Don Simon, которая продает фруктовые соки, сангрию и столовые вина под этим марочным именем. Пер-

воначально подобное решение было принято из-за недостатка денежных средств; теперь целью стало использование одного бренда и синергизма между категориями.

Таким образом, мы должны осторожно относиться к советам, утверждающим, что бренд всегда представляет собой нечто высокоспециализированное и в своей деятельности должен придерживаться чего-то одного (Trout and Ries, 1990), это приводит к возникновению стратегической ситуации, часто непригодной для компании. Покупатели, несомненно, хотят видеть специализированные бренды, но им также нужны универсальные бренды, позволяющие противостоять собственным противоречиям, свойственным им как потребителям, которые хотят все и в то же время что-то диаметрально противоположное. Например, Danone — домом для товаров, ориентированных на здоровый образ жизни (Actimel, Activia/Bio, Tallefine/Vitalinea), а также товаров для чистого удовольствия, таких как Dannette с присущим ему высоким содержанием сахара и жиров. Согласно правилу брендинга, навязывающему строгую согласованность, подобная практика была бы непозволительна. Однако потребитель рад видеть Danone серьезным, высококачественным, полностью согласованным брендом, чьи расширения придают лоск здорового питания сладким угощениям и оттенок удовольствия диетическим продуктам. Без этого Danone был бы простым брендом, таким как Weight Watchers или Cadbury's.

Таким образом, мы должны проводить четкую линию между несогласованностью и несовместимостью, с одной стороны, и простым отсутствием единообразия, с другой (рис. 11.8). Даже продавая Danette, компания Danone говорит в терминах пользы кальция для организма.

Согласованность — это не единообразие, отсутствие согласованности — это не несвязность

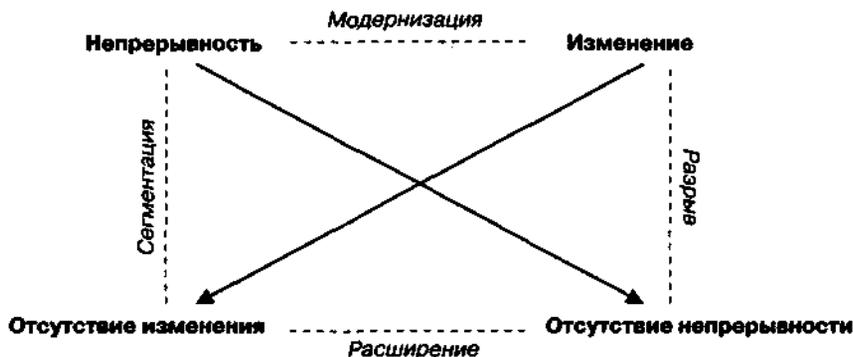


Рис. 11.8. Вопрос согласованности бренда

## Баланс между отличительными особенностями и изменениями

Расширение бренда опирается на его активы. Есть надежда, что произойдет перенос этих активов между «родительской» категорией и категорией расширения при условии воспринимаемого субъективного сходства между ними. Следовательно, речь идет о вопросе использования отличительных особенностей, предполагаемый результат — это бренд, основанный на этих особенностях.

Однако успех расширения зависит от способности бренда доставить ценность покупателю. В чем заключается актуальность этих активов? Что определяет их превосходство над активами конкурентов? Это приводит нас к проблеме способности расширения использовать реальные возможности или истинное понимание потребителя на своем рынке.

Из вышесказанного следует, что между этими двумя (в равной степени законными) требованиями всегда должно существовать равновесие. В связи с тем что имя бренда само по себе обещание, он не может давать разные обещания для разных товаров; но в то же время несоответствие целевому рынку — причина номер один неудачи новых товаров, на каждом рынке существуют свои «движущие силы» и средства воздействия на предпочтения покупателей.

Один из способов, позволяющих избежать этой дилеммы, в том, чтобы проводить расширения в категории, где движущие силы рынка (факторы предпочтения) соответствуют капиталу бренда. Именно этот подход использует компания Schneider Electric, занимающаяся производством электрического оборудования и панелей управления. Компания также анализирует возможности расширения для своих дочерних брендов Merlin Gerin и Telemecanique, проводя ревизию потенциальных категорий расширения. Каковы ключевые факторы их успеха? Насколько они соответствуют основным факторам успеха самих брендов?

Однако категория расширения может быть выбрана и на основе того, какой вклад она может внести в будущее бренда. Так, например, Nivea владеет множеством дочерних брендов, каждый из которых позиционируется на основе расширений, играющих особую роль в строительстве бренда Nivea на протяжении длительного времени. Рынок гигиенических и косметических товаров, как следует из его названия, предполагает гигиену и уход, с одной стороны, и косметику, с другой. Почему бренд Nivea,

позиционируемый как средства ухода за кожей и успешно предлагавший все возможное в этой области практически всем странам, использует для выхода в мир обольщения и свободы Nivea Beauty, соперничая с такими признанными гигантами, как Maybelline, Max Factor и Bourjois?

Как всегда, ответ на этот вопрос будет связан с такими понятиями, как рост, имидж и прибыльность. В конце концов, рынок косметики представляет собой богатый пласт, обеспечивающий двойной рост. Более того, он привлекает к себе новых молодых покупателей. Этот аспект, связанный с модой, придает имиджу бренда современный вид. И наконец, это очень прибыльная категория.

Однако бренду Nivea пришлось приложить усилия, чтобы занять законное положение в этой необычной для себя области. Первая рекламная кампания Nivea Beauty потерпела крах. Занимаясь расширением, бренды часто (возможно, по вполне естественным причинам) уделяют больше внимания своим отличительным особенностям, а не покупателям на целевом рынке. Nivea опиралась на неправильное понимание потребителей. Суббренд позиционировался как — «Все цвета ухода», но для молодой целевой аудитории на массовом рынке розничной торговли такое обещание не было релевантным. Если бы речь шла об аптеках, то ситуация была бы иной, о чем свидетельствует существование косметики La Roche-Posay и Ros. Бренд репозиционировал свою линию косметических товаров относительно ожиданий рынка и долгосрочной слабости конкурентов. Новым обещанием стало: «Я самая прекрасная».

Как мы можем убедиться, данное обещание уже не прямая передача сути бренда (заботливый уход за кожей) и не обладает согласованностью с его капиталом. Обещание Nivea Beauty в том, что предлагаемый им товар сохраняет естественную красоту женщины. Он использует основные нематериальные ценности Nivea: уважение, человечность, любовь, естественность, простота. Данное обещание основывается на понимании потребителя и представляет собой реакцию на тоталитарную линию, выбранную многими брендами косметических товаров, убеждающих женщин в том, что они могут выглядеть как топ-модели и звезды. На этот раз повторный запуск был успешным. В случае расширений проблема состоит в установлении баланса между соответствием рынку и верностью отличительным особенностям бренда, этого можно достичь с помощью последовательных корректировок.

Пример бренда McCain может служить еще одной иллюстрацией сложностей, присущих расширениям брендов. Напоминаем, что McCain — канадская компания, которая работает по всему миру и имеет три подразделения: замороженный картофель фри (который компания поставляет сети ресторанов McDonald's во всем мире), замороженная пицца и безалкогольные напитки. В 1998 году, обратив внимание на рост популярности напитков на основе чая, компания приняла решение выпустить охлажденный чай Colorado от McCain. Фирма объяснила свой выбор, сделанный в пользу архитектуры бренда по принципу «представления», тем, что в его имидже слишком выступал аспект «сырые» продукты (учитывая предыдущий запуск картофеля и пиццы McCain в соответствующих странах). В результате у потребителей возникло желание спрашивать чайный напиток Colorado, обладающий нематериальными молодежными коннотациями в стиле Тех-Мех\*, которые обеспечивали его соответствие общим американским особенностям бренда.

Маркетинговая команда не ограничивала свою работу имиджем бренда. Постоянно помня о конкурентном характере рынка, специалисты этой группы также создали новый товар, выражающий важнейшую отличительную особенность McCain — щедрость. В результате появилась банка чая объемом в 0,33 литра вместо обычной банки конкурентов с объемом 0,25 литра. Это решение было продиктовано простой логикой: оно дифференцировало расширение с точки зрения капиталов бренда, как материальных, так и нематериальных. Как это ни печально, но это решение стало одной из причин неудачи данного расширения. На практике подобная дифференциация, воплощающая дух щедрости бренда (и, соответственно, более крупные порции, типичный американский стереотип), стала источником проблем. Предложенная банка была выше, чем стандартные банки в этой категории, поэтому:

- \* не отвечала требованиям розничных торговцев, предпочитающих решать вопросы хранения с максимальной простотой;
- \* покупатели редко допивали ее до конца, им казалось, что в ней слишком много напитка;
- а она оказалась слишком дорогой в розничной продаже, хотя цена за литр оставалась той же самой.

\* Тех-Мех — смесь культурных элементов мексиканского происхождения и присущих юго-западным штатам США. — *Примеч. пер.*

Как ни парадоксально, но такая дифференциация стала причиной долгосрочного неудовлетворения, а это — фундаментальная ошибка в беспощадной обстановке данного рынка, обладающего возможностями удвоенного роста.

Возможно, наиболее серьезной проблемой, с которой столкнулось это расширение, стали сложности, связанные с соперничеством с Lipton, брендом номер один в секторе напитков на основе чая. Он с целью захвата этого рынка агрессивно проталкивает два свои мегабренда (Lipton Ice Tea и Liptonic), на рекламу которых выделяются большие денежные средства. Даже бренду Nestea не удается выдержать эту конкуренцию, несмотря на его стратегический альянс с Coca-Cola Company, обеспечивающей дистрибуцию этого напитка через все торговые автоматы, продающие Coca-Cola. В гипермаркетах и, соответственно, на рынке внутреннего потребления Nestea бессильна против Lipton.

Здесь мы должны посмотреть иначе на то, почему стратегический анализ имеет для расширений более высокий приоритет, чем маркетинговый.

## Оценка того, что не следует менять: ядро бренда

Все расширения — реальные товары или услуги. Отсюда необходимость принимать реальные решения относительно их атрибутов и характеристик. Как правило, первые расширения носят консервативный характер. Затем, опираясь на достигнутый успех, они получают свою степень свободы (от прототипа). Тогда наступает время для решения вопроса, что следует оставить нетронутым, а что можно изменить.

## Расширение и уважение к физическим отличительным особенностям

Один из первых вопросов, возникающих при осуществлении расширения, касается того, насколько далеко может уйти бренд от своей физической основы. Это наиболее важно для брендов, чьи отличительные особенности определяются в большой степени их физическими аспектами. Например, позиционирование Dove основывается на его силе увлажнения и заявлении о содержании в продукте 25 % увлажняющего крема. Это заявление поддерживается во всех расширениях. Во всех расширениях бренда Orangina соблюдается соотношение в виде 10 % натурального сока

и 2 % натуральной мякоти в каждой бутылке или банке.

Как правило, первые расширения очень близки к оригиналу: Mars представил мороженое под своим брендом, потому что его форма очень похожа на батончик. Только спустя некоторое время бренд осмелился перейти к другим форматам и формам. Однако роста можно добиться только при получении более высокой степени свободы, самоимитации недостаточно. Кроме того, расширение — это расширение одной и той же выгоды в разных направлениях, что подчеркивает переход бренда от чисто продукта к концепции, а также от чисто материальных ценностей к нематериальным. Taillefine/Vitalinea — ведущий бренд йогурта, в основе которого лежит хороший вкус при нулевом содержании жиров. Он реализовал успешное расширение на рынок печенья, но с обещанием «пониженного содержания жиров». Наконец, появилось расширение — очищенная вода, представляющая собой товар, не имеющий вкуса, но с выгодными обещаниями поддержания стройности.

В определенный момент возникает возможность, даже необходимость, забыть материальные корни бренда. Smirnoff — водка. Однако Smirnoff Ice, готовый комбинированный напиток номер один в мире, имеет в своей основе не водку, а солодовое виски. Skyye Blue также не водка, а напиток на основе виски. Конечно, это вовсе не гарантированный путь к успеху. В США каждый знает, что Captain Morgan — это бренд рома. Для того чтобы усилить свой бизнес, он также представил готовый коктейль Captain Morgan Gold. В нем в качестве основы было использовано виски вместо рома. Подобная замена ингредиентов создала ряд стратегических преимуществ:

- \* более низкие налоги;
- \* доступ к более широкой дистрибуции, чем это было возможно для рома, например через дистрибьюторов пива;
- \* доступ к телевизионной рекламе (в Соединенных Штатах запрещена реклама крепких алкогольных напитков).

Тем не менее новый товар потерпел неудачу. Потребителям не очень понравился его вкус — классическая причина провала новых товаров в секторе продуктов питания и напитков.

В бренд-менеджменте отличительные особенности играют ключевую роль, и это вдвойне спра-

ведливо для управления расширениями. Если потребители отвергают саму идею расширения, это может быть связано с тем, что они или не могут увидеть те выгоды, которые оно предлагает, но ими не обладают конкуренты (причина номер один для неудачи расширения), или не понимают логику расширения под именем этого бренда. Другими словами, расширение противоречит их представлению о сути бренда и ядре его отличительных особенностей, то есть тому небольшому количеству атрибутов, без которых бренд перестает быть брендом. Итак, как мы можем добиться понимания того, как потребители воспринимают отличительные особенности бренда?

Если на минуту вернуться к основной теории, то бренд, как любая концепция, обладает существенными и менее существенными особенностями. Первые — определяющие, поэтому имеют решающее значение. Последние носят переменный характер, они могут быть более заметны в одних товарах бренда и менее в других. В своей работе о восприятии стереотипов Саломон Эш показал, что некоторые особенности оказывают значительное влияние на общее восприятие, в то время как другие могут вообще отсутствовать (или даже отличаться несовместимостью) и при этом никоим образом не влиять на общее восприятие. Эбрик (Abric, 1990) расширил эту теорию, включив в нее социальные восприятия, а Мишел (Mischel, 2000) распространил ее на бренды. Согласно данной теории с течением времени бренд изменяется за счет включения в свое ядро особенностей, бывших до этого момента второстепенными, проявлявшихся только в некоторых из товаров. Эти особенности формируют основу жизнеспособности бренда, источник его способности адаптироваться к окружающей среде (см. рис. 10.2).

Как определить, какие особенности с точки зрения потребителей имеют решающее значение для отличительных особенностей (ядра), а какие остаются второстепенными? Если мы хотим получить эффективные ответы, то не можем задать этот вопрос потребителям напрямую.

В такой ситуации не подходит исследование имиджа, потому что оно оценивает ассоциации бренда. Например, какие материальные или нематериальные атрибуты ассоциируются с брендом McCain? Результаты анализа представлены в первой колонке табл. 11.8. Но какие из особенностей, наиболее сильно ассоциирующихся с McCain, действительно определяющие?

**Таблица 11.8.** Определяющие и второстепенные особенности бренда (на примере McCain)

Имидж бренда (воспринимаемая типичность, оценки от 1 до 7)		Ядро бренда (процент голосов «против» для расширения, которое не...)
Американский	6,70	92
Картофель фри	6,31	61
Пицца	5,96	59
Доступный	5,81	71
Современный	5,80	80
Молодой	5,79	62
Обильный	5,35	74
Веселый	5,27	62
Оригинальный	5,20	60
Дружественный	5,16	58
Ориентирован на семейные ценности	5,07	55
Динамичный	5,01	61

*Источник:* Based on Mischel, 2000, Vuibert.

Для того чтобы выяснить это, мы должны задать не прямой вопрос. Единственный способ понять, необходима ли какая-либо особенность, это удалить ее. Поэтому мы должны спросить респондентов, может ли бренд производить новые товары — не картофель и пиццу, они не могут быть названы американскими, не обладают огромным размером и т. д. Когда общее мнение о какой-либо особенности будет состоять в том, что бренд не может этого делать (более 90 % голосов «против»), то данная особенность принадлежит к ядру бренда. Вторая колонка табл. 11.8 указывает на особенности, относящиеся к ядру, и второстепенные особенности.

Пример позволяет сделать два наблюдения. Во-первых, система имиджа отличается от системы отличительных особенностей. «Картофель» — вторая наиболее многочисленная ассоциация, но не особенность, относящаяся к ядру бренда (почти 40 % опрошиваемых готовы принять инновации McCain, не связанные с картофелем). Во-вторых, ни один из товаров, ассоциирующихся с имиджем бренда, не принадлежит к его ядру. Суть бренда находится где-то в другом месте, в его материальных и нематериальных особенностях (американский, современный, обильный и доступный). Другие

особенности второстепенные, то есть непостоянные.

Такой метод позволяет понять, что составляет ядро бренда на данный момент с точки зрения восприятия покупателей или тех, кто покупателями не является. На эту точку зрения серьезное влияние оказывают прошлое и история бренда. Руководство компании может не принимать это во внимание, если того требуют долгосрочные планы. Оцениваемое в данном случае ядро выявляет области возможного сопротивления.

## Подготовка бренда к отдаленным расширениям

Не все бренды поддаются расширению. Некоторые из них определяются только через свой прототипичный товар или ноу-хау. Примером могут служить такие косметические бренды, как Clarins, Ros и Vishy. Область их расширения должна оставаться в рамках соответствующих границ, включающих науку и косметологию.

Другие бренды напоминают почти секты и обладают квазирелигиозными принципами. Бренд St Michael, которым владеет компания Marks & Spenser, охватывает все от продуктов питания до одежды, от игрушек до парфармацевтических товаров и мебели. Через свое название он придает законную силу всему, что согласуется с идеологией Marks & Spenser. Словно святой-покровитель, бренд преобразует и возвышает все товары, которые он благословляет.

Если бренд должен остаться нетронутым в глазах потребителя и не разбиваться на отдельные части, то следует принять во внимание предварительные условия отдаленного расширения. Чтобы расширение одного бренда на различные отдаленные категории выглядело согласованным, необходимо использовать более глубокое значение бренда. Это предполагает, что бренд или имеет такое значение, или обладает потенциалом для его получения. Швейцарский бренд Caran d'Ache создал себе репутацию с помощью высококачественных карандашей и письменных принадлежностей. Его расширение на шарфы, кошельки и изделия из кожи потерпело неудачу. Бренду не хватало необходимого в данном случае глубинного значения.

На рисунке 11.9 представлены требования, возникающие при расширении бренда. Каждая степень несходства товара изменяет значение и статус бренда. Близкие расширения (Б) совместимы с товарными

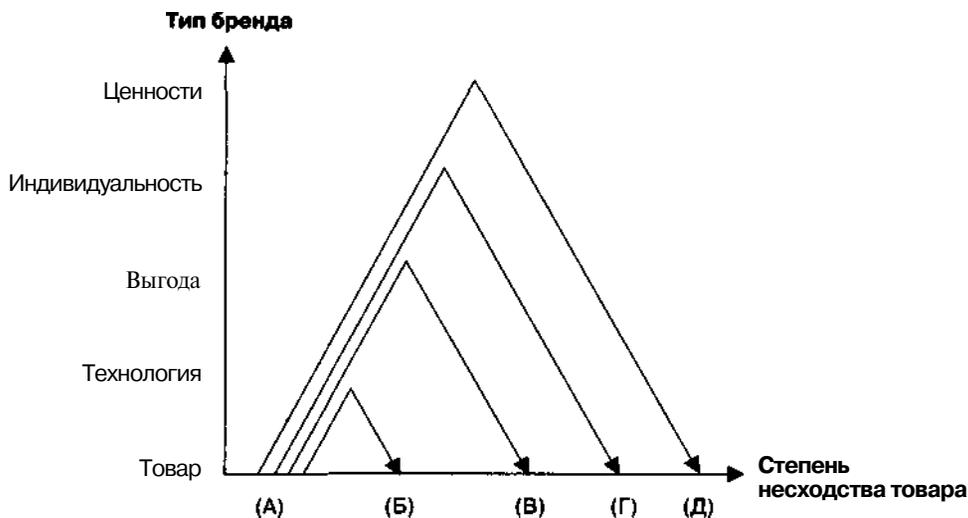


Рис. 11.9. Тип бренда и способность к расширению

и технологичными брендами. Heinz может продавать не только кетчуп, но и горчицу. Расширение следующей степени (В) соответствует выгодам бренда. Palmolive смягчает все, что он охватывает, а Vis упрощает все от авторучек до зажигалок и бритвенных станков, делая их дешевыми товарами одноразового использования. Чтобы следующее расширение (Г) согласовывалось с первоначальным товаром (А), оно должно применяться к бренду, который определяется своей индивидуальностью. Вначале Sony был брендом исключительно для аудиосистем. Однако через несколько лет приобрел известность в области телевизоров и видеоаппаратуры и, соответственно, изменил свой имидж, значимость, но при этом его основными ценностями по-прежнему остаются технология, точность и инновационность при наличии особой элегантной и утонченной индивидуальности. Последнее расширение (Д) предполагает бренд, определяемый серьезными ценностями. В этом случае хорошим примером служит Virgin.

Таким образом, единственный способ, позволяющий бренду придать единое значение совокупности расширений, — рассматривать их с более высокой точки зрения. Чтобы добиться соответствия отдаленных расширений, бренд должен дистанцироваться физически и служить в большей степени источником вдохновения и системы ценностей, которая может быть включена в различные товары. Именно так обстоит дело с Nestle, брендом с очень большим спектром предложений. Дистанция помогает сохранять определенный угол между брендом и его способностью «одалживать себя» другим то-

варам. Чем острее этот угол, тем выше сила влияния бренда на товары (от А до Д). Чем больше развернутость этого угла, тем меньше сила, позволяющая бренду унифицировать товары. Наподобие слишком сильно растянутой резиновой ленты, бренд ослабевает, теряет свою хватку и в конце концов разрушается.

Если быть более точными, то бренды, обладающие только физическим аспектом (товар, рецепт) и не имеющие никаких нематериальных отличительных особенностей, не подходят для отдаленных расширений. Они ослабевают, от них не остается ничего, кроме цифр (кривая X на рис. 11.10). Так случилось с брендом Mitsubishi. Он больше не действует как объединяющий бренд, а только как корпоративное имя и фабричная марка. Теперь его значение ограничивается общими характеристиками японской технологии и образом промышленной силы, который ассоциируется с данной группой. Автомобили Mitsubishi не воплощают в себе никакого определенного идеала, то же самое можно сказать о телевизорах и инструментах Mitsubishi. Все это в некоторой степени справедливо и для Philips.

Первоначально Philips символизировал определенную технологию, связанную с такими товарами, как телевизоры, видеотехника и аудиосистемы. Но бренд не нес в себе никакого другого значения. Соответственно его расширение на мелкую и «белую» бытовую технику было слишком искусственным,

Холодильники, стиральные машины, микроволновые печи, посудомоечные машины и т. п. — *Примеч. ред.*

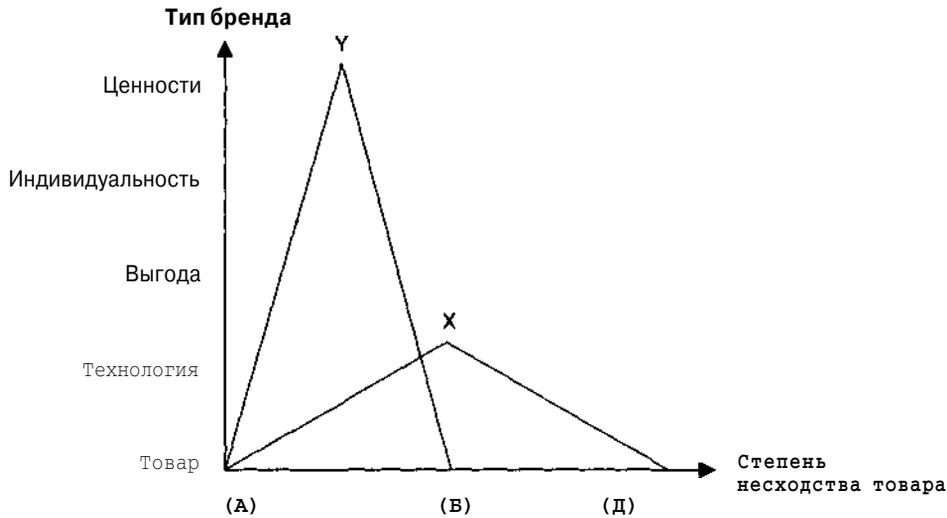


Рис. 11.10. Недостаточное и чрезмерное использование капитала бренда

учитывая эластичность капитала бренда. Это подтвердили опросы покупателей: 80 % респондентов заявили, что Philips был специалистом в сфере «коричневой»\* бытовой техники, эти товары принадлежат к его сфере деятельности, и он был компетентен в этой области. Только 60 % опрошенных думали то же самое в отношении мелких бытовых приборов, и 40 % — в отношении «белой» бытовой техники. Таким образом, когда речь шла о стиральных машинах и холодильниках, Philips терял половину доверия своих покупателей. На этих товарах имя бренда было не более чем простой гарантией наподобие тех, которые предоставляет розничный торговец, или знака качества. Политика единого бренда была обусловлена необходимостью экономить, и эти ограничения проявились в том, что для разных товаров использовались разные фирменные знаки. Но фирменный знак бренда не должен существовать в разных формах. В конце концов, бренд уникален. Размножение слоганов отразило давления, испытываемые брендом, тщетно пытающимся найти для себя объединяющий фактор. Последующим (и предсказуемым) этапом стала концентрация только на одном ключевом виде деятельности бренда и продажа подразделения «белой» бытовой техники Whirlpool.

На другом конце спектра находятся бренды с недостаточным использованием своего капитала. Они (см. кривую X на рис. 11.10) охватывают очень узкую область товаров, но обладают внутренним значе-

нием, которое делает их приемлемыми для большого диапазона предложений. Первоначальные цели розничного торговца Carrefour, работающего в очень многих областях, ограничивались сектором продуктов питания, но вскоре бренд начал находить все более и более широкие области, где мог себя проявить: текстильные изделия, сумки, банковские услуги. Социальная задача Marks & Spenser, также определяющая для отличительных особенностей бренда, позволяет действовать в рамках очень широкого поля расширений. Обещание этих брендов связано не с функцией, а с принципом отбора товаров. В магазинах Marks & Spenser или Carrefour продают только товары Marks & Spenser или, главным образом, Carrefour. В данном случае можно было бы говорить о проигрыше, связанном с отсутствием свободы выбора, но для данных брендов это нормально, потому что они сами по себе превратились практически в культ.

Типичным примером недостаточного использования капитала стал бренд Dole. Он в течение длительного времени недооценивал свой потенциал роста. Руководители компании воспринимали бренд как товар и ограничивали его ананасовым соком. Но для потребителей Dole означал гораздо большее. Помимо своих атрибутов (хороший вкус, свежесть и натуральность) бренд обладал более глубокой сутью: ее можно определить как солнечный свет. Dole, действительно, был солнечным брендом, и это положение позволяло ему охватить не только другие фруктовые соки, но и другие товары, например, мороженое. Хорошо известный в течение долгого вре-

Телевизоры, музыкальные центры, видеомагнитофоны, DVD-проигрыватели и т. п. — *Примеч. ред.*

мени как бренд обуви, Salvatore Ferragamo теперь успешно продает женские сумки, кардиганы и галстуки.

Как видно на рис. 11.9, чем дальше хочет бренд уйти от своих истоков, тем сильнее для него необходимость приобрести релевантное материальное значение. Бренд Damart, ориентированный на людей старшего поколения, не за один шаг совершил переход от монопродукта (термобелья на основе лактила) к готовой летней одежде светлых оттенков и даже костюмам для плавания. После 20 лет интенсивной телевизионной рекламы, сфокусированной исключительно на термобелье, когда бренд практически стал восприниматься как товарный, было невозможно предлагать под именем этого бренда готовую одежду. Более того, если отбросить в сторону все рассуждения относительно бренда, то даже с точки зрения товаров линия готовой одежды Damart не предлагала ничего, что выходило бы за рамки каталогов крупных компаний, торгующих по почте. Процедура расширения включала в себя два параллельных действия, усиливающих друг друга.

1. Развитие концепции бренда и ее отделение от чисто физической плоскости было достигнуто с помощью придания ей более материального значения, что позволяло бренду «узаконить» и поддерживать как предложение линии готовой одежды, так и традиционное предложение нижнего белья для зимы. В результате бренд также изменил свой фирменный знак, перейдя от ориентированного на товар слогана «Холодно? Мне? Никогда!» к слогану бренда «Жить полной жизнью», который полностью соответствовал потребностям образа жизни пожилых людей. Последний слоган основан на потребности в тепле в зимнее время и делает упор на активный образ жизни летом.

2. Были проведены последовательные расширения, которые начались с нижнего белья. Damart был брендом производителя и должен был представлять товар, предлагающий нечто большее. Прежде всего компания расширила использование термолактола, применив его в таких изделиях, как корсеты, спортивное нижнее белье, колготки и носки. Затем она разработала линию плотнооблегающих изделий, которые были хорошо подогнаны к телу и отличались комфортностью. Наконец, даже для линии массового производства она разработала одежду, в которую могла включать свой специальный элемент.

Прекрасно сознавая постепенный характер процесса расширения, компания Salomon не захотела

повторять печальную судьбу Rossingol в области сноубордов и сноусерфинга. Эта культура, возникшая как знак протеста против традиционной среды катания на лыжах, отказывается поддерживать хорошо известные существующие бренды. Ее представители ищут свои собственные культовые торговые марки и поклоняются им. Поэтому перед тем, как выйти на рынок сноубордов с инновационным предложением, компания приняла решение потратить некоторое время на то, чтобы добиться признания среди молодежи и проникнуть в ее мир через другой популярный у нее вид спорта, в котором можно было предложить товар с добавленной ценностью — роликовые и встраиваемые коньки.

Исследования действительно показывают, что порядок осуществления промежуточных расширений влияет на реакцию потребителей на конечное расширение. Так, в качестве эксперимента потребителям предложили рассмотреть последовательность пяти расширений для ряда брендов. Расширения были выбраны таким образом, чтобы представлять пять степеней воспринимаемой несхожести или соответствия с брендом. В одном случае потребители наблюдали упорядоченную последовательность расширений (от наиболее близкого к наиболее удаленному); в другом — им предлагалась неупорядоченная последовательность (Dawar and Anderson, 1992). В результате этого лабораторного исследования были получены два результата.

Как и следует ожидать, наблюдается уменьшение воспринимаемой согласованности, связанное с расстоянием между расширением и текущим товаром бренда. Однако подобное уменьшение происходит менее резко, когда потребители видят удаленное расширение после ряда предшествующих расширений, представленных в порядке увеличения дистанции. Каждое из них выполняет роль ступеньки и напоминает о механизме расширения категории (бренда), известного как «формирование цепочки» (*chaining*) (Lakoff, 1987). Точно такой же результат наблюдается при изучении вероятности покупки для расширений.

Интересно, что на оценку согласованности с брендом самого отдаленного расширения, которое рассматривается в конце упорядоченной последовательности, требовалось меньшее количество времени (4 секунды и 4,34 секунды). На самом деле упорядоченная последовательность сама модифицировала значение бренда, проясняя то, что он — не товарный, а более крупный бренд с более широкой территорией.

И опять практической иллюстрацией этого процесса может служить бренд McCain. Он вошел на рынок со своим замороженным картофелем фри. Спустя два года перешел к большой американской пицце, затем к булочкам и недавно вышел на быстрорастущий рынок охлажденного чая. Сейчас значение McCain очевидно: американская еда, простые продукты, большие порции и инновационность в своей категории. Эта территория бренда будет определять будущие расширения McCain.

Другой эксперимент продемонстрировал еще одно основное правило расширения бренда: только согласованность между расширениями может создать территорию бренда. Два расширения могут быть в равной степени отдалены от ядра бренда, но в разном направлении. Когда отдаленное расширение представляется потребителям после промежуточного расширения в том же направлении, данная последовательность повышает воспринимаемое сходство этого отдаленного расширения и вероятность его покупки (в сравнении с тем случаем, когда промежуточное расширение имеет другое направление) (Dawar and Anderson, 1992).

## Факторы успешного расширения бренда

Что можно посоветовать для увеличения вероятности успеха расширений брендов? Исследования показывают, что в процессе расширения есть ключевые шаги и вопросы, требующие особого внимания.

### Прежде всего продумайте большой план

Раньше, как правило, управление изменениями происходило главным образом незапланированно. Каждая новая идея рассматривалась, оценивалась, а затем со временем реализовывалась. Теперь этой эпохе пришел конец. Бренд-менеджмент предполагает долгосрочное видение самого бренда. Обязательно должно существовать ясное и четкое заявление о том, куда руководство компании хочет привести бренд. В чем бренд хочет быть лидером? Как нам следует определять его лидерство — по товару, категории, потребности, цели? Одно несомненно: целью должно быть достижение какого-либо лидерства.

Долгосрочное видение можно сравнить с лестницей. Оно показывает направление, в котором идет

эта лестница, и ступени, поднимаясь по которым, можно достичь желаемого положения. Соответственно каждое предложение должно оцениваться относительно поставленной цели. Бренд не может просто расширяться во всех направлениях; этот процесс должен определяться стратегией. Например, есть значительное различие между заявлениями о том, что Tide (Ariel) хочет стать лидером рынка стиральных порошков с низким пенообразованием, и о том, что хочет быть брендом для тех, у кого возникают проблемы с уходом за своими текстильными изделиями.

### Ограниченность исследования потребителей для управления расширением

Задача исследования потребителей заключается в оценке уровня риска. Оно показывает, какие сложности могут возникнуть при использовании того же самого имени для расширения. Однако проведение исследования — не управление. Бренд-менеджмент должен охватывать все аспекты решения. И это основная тема нашего издания. Решения, касающиеся расширений, должны учитывать помимо немедленной реакции потребителей производственный, финансовый, стратегический и конкурентный факторы. Управление — готовность к риску, источник конкурентного преимущества. Давайте вспомним, что реакции потребителей на расширения бренда представляют собой отражения прошлого. Они исходят из ранее сформировавшихся ассоциаций. Кроме того, имеют краткосрочную ориентацию. Управление расширениями бренда основывается на долгосрочном видении. До начала осуществления любого расширения следует задать себе один вопрос: «Каким мы хотим видеть бренд в будущем?» Каждое расширение становится ступенью, которая ведет нас вверх по лестнице к этой цели. А потребители даже не подозревают о существовании этой лестницы.

### Сохранят ли наши активы свои качества в иной ситуации?

Многие расширения потерпели неудачу, потому что кто-то переоценил ценность активов бренда в категории расширения. Действительно ли они там являются активами? Действительно ли обладают мотивирующей ценностью? Способны ли предоставить беспрецедентный набор выгод? Слишком часто кто-то недооценивает этот момент, приходя к заключению, что активы бренда соответствуют по-

ставленной задаче. Например, большинство брендов парфюмерных товаров делает попытки запустить косметические линии, но очень немногие в этом преуспевают. Движущие силы рынка косметических товаров нацелены на уверенность и надежду на исследования, а это не относится к категории того, что может предоставить парфюмерный бренд.

Второй ключевой вопрос касается конкуренции. Действительно ли предлагаемое расширение превосходит то, что предлагает конкурент? Слишком большое количество исследований расширений проверяют концепцию. Их цель — доказать ее привлекательность. Однако в магазинах покупатели сравнивают предложения и оценивают их относительную привлекательность. Несомненно, расширение может приветствоваться во время исследований, но это не означает, что оно одержит победу при принятии решения о покупке. Покупатели могут неохотно менять существующие у них покупательские модели в пользу нового бренда или товара. Достаточно ли в момент истины одного любопытства? Помимо него должен существовать сильный стимул (воспринимаемое отличие) или эффект первопроходца (действовать первым).

Примечательно, что выход на рынок охлажденного чая Nestea компании Nestle не сопровождался успехом в Европе, несмотря на стратегический альянс с Coca-Cola, которая занимается дистрибуцией товара и предлагает его во всех подконтрольных ей торговых автоматах. Тем не менее есть одна страна, в которой Nestea стал лидером, — это Испания. Здесь и только здесь марка Nestea появилась на рынке раньше Upton's Ice Tea, что позволило ей извлечь выгоду из преимущества первопроходца.

### **Продумайте полный комплекс маркетинга для расширения**

Расширение — это не просто новый товар или услуга, оно предполагает полностью новый комплекс маркетинга. На самом деле это требует того, чтобы организация думала о покупателе больше, чем о бренде. Когда компания Nike запустила расширение Nike Women, ее руководство было настолько «влюблено» в свой бренд, что забыло о покупателях. Именно это стало причиной провала: товары (обувь и одежда) имели тот же самый дизайн, что и товары для мужчин, единственное, что было адаптировано к женщинам, это размер. На самом деле, Nike Women вообще не был линией для женщин. Вскоре стало очевидно, что для успеха такого расширения нужно

было прежде всего создать соответствующие товары. Компания наняла дизайнеров женской одежды с тем, чтобы они заново продумали товарное предложение.

В Европе торговой марке Perrier всегда мешал ее наиболее различимый атрибут — крупные пузырьки. Именно поэтому компания Nestle (которая владеет этим брендом) реконструировала его, чтобы он мог расти за счет двух инноваций/расширений. Первое, получившее название Perrier Fluo, нацелено на молодых людей, воспринимавших Perrier как бренд своих родителей. Это расширение предлагает усовершенствованный вкус (например, перечной мяты) и более мелкие пузырьки, что делает воду удобнее для питья, чем оригинальная вода Perrier. Perrier Fluo также имеет более низкую себестоимость, потому что ее упаковка сделана из пластика (а не из стекла) и воду для нее берут не из родника Вергез, исторического источника воды для бренда. Второе расширение, названное Eau de Perrier, предназначено для употребления взрослыми людьми во время еды. С этой целью компания создала более изысканные пузырьки и скорректировала игристость воды, чтобы сделать ее более легкой.

Как мы можем убедиться, расширение часто принимает форму адаптации, иногда это бывает и радикальная модификация, товара или всего комплекса маркетинга. Главная и единственная причина расширения — рост. Часто для того, чтобы совершить значительный скачок, бренду приходится выйти за рамки простого расширения ассортимента. Так, в США Smirnoff, в настоящее время производитель крепких спиртных напитков номер два в мире, принял решение войти в канал дистрибуции — многочисленные разноформатные магазины одной компании, в добавление к своему традиционному каналу (винные магазины). Для этого он выпустил новый готовый к потреблению товар с низким содержанием алкоголя, Smirnoff Ice, дополнительно выделив на его рекламу 70 млн долларов США. Компания продала более 30 млн упаковок, что дало позитивный эффект переноса на имидж Smirnoff. Кроме того, расширение помогло приобрести компетенцию в этом новом канале распределения.

Когда компания Ricard запустила свой собственный ГКП напиток, чтобы проникнуть в ночные клубы, ночные бары и на дискотеки, куда она не могла попасть со своим основным (по крайней мере, на тот момент) товаром, достаточно ли она обдумала новую ситуацию потребления, связанную с такими

местами? После полуночи этот простой ГКП напиток вступает в конкуренцию со всеми видами коктейлей. Соответственно он должен быть ароматизирован, чтобы лучше соответствовать вкусам потребителей в данной ситуации. Такое расширение потребляется в специфическом месте и в специфическое время, что имеет свои последствия для самого товара. То же самое можно сказать о дистрибуции. Часто расширения становятся путем выхода из классического канала распределения и приближения к потребностям широкой публики.

### **Расширение также должно соответствовать ожиданиям продавцов**

В Великобритании компания Smirnoff, руководствуясь желанием сохранить за собой доминирующую долю рынка, показала, как это можно сделать с помощью двойственной стратегии. Одна ее часть ориентирована на взрослых людей, то есть текущий целевой рынок компании, и использует Smirnoff Blue, Smirnoff Lemon и Smirnoff Black для конкуренции с такими торговыми марками, как Absolut и Finlandia. Вторая нацелена на молодежный рынок через Smirnoff Mule и в последнее время Smirnoff Ice. Два ГКП напитка достигли значительного успеха и очень скоро их стали копировать. Успех Smirnoff Mule свидетельствует о том, что все хорошие инновации должны обеспечивать ценность дистрибьютору и потребителю.

Стратегическая цель состояла в том, чтобы упрочить положение этих новых товаров среди молодых людей как напитков для потребления вне помещения. По пятницам и субботам многие пабы буквально набиты битком, и люди собираются рядом с ними. Smirnoff Mule обеспечивает барменам более быстрый способ обслуживания клиентов, чем бочковое пиво, продаваемое в розлив, при более высокой прибыли — им просто нужно передать бутылку покупателю, отпадает необходимость в стакане. При этом в отличие от стакана, на котором обычно отсутствует имя бренда, бутылка, снабженная хорошо видимой торговой маркой, выступает в роли символа, идентификатора для покупателей. Это служит очень важной мотивацией для молодых людей от 18 до 24 лет, чувствующих неуверенность в отношении своего имиджа. Кроме всего, реклама укрепила современный статус нового напитка. Для представления Smirnoff Ice среди молодых людей мужского пола (женщины выбирали главным образом Smirnoff Mule) было потрачено более 4,5 млн фунтов стерлингов.

### **Вопрос ресурсов**

Одной из основных причин неудачных расширений становится недостаток ресурсов для запуска. Компаниям нужно помнить, что расширение нацелено на иной рынок, и его запуск следует рассматривать как запуск нового товара. К сожалению, многие компании расширяют свой бренд, думая, что это поможет им сохранить деньги в сравнении с запуском нового товара и что простого упоминания о расширении в конце обычного 30-секундного телевизионного ролика вполне достаточно. Подобное можно делать для простого расширения линии, варианта, но не для расширения бренда.

Также компании не решаются отвлекать капиталы для финансирования расширения от основных товаров. Им кажется, что, сделав это, они поставят свои стержневые товары под удар со стороны конкурентов. В результате в самый последний момент они принимают решение не выделять на расширение необходимый бюджет. Рассуждая подобным образом, компании недооценивают эффект рекламного давления. Коммуникация выгод нового товара оказывает влияние на продажи основного товара. Это одно из достоинств мегабрендов, охватывающих множество товаров: они получают новую энергию с помощью коммуникаций о своих новых предложениях.

### **Можем ли мы это осуществить?**

Концепции — это одно дело, но для успеха необходимо их безупречное исполнение. Слишком часто люди пытаются объяснить неудачи, постигшие расширение, существованием глубоких психологических причин, приведших к тому, что идея не сработала. На самом деле все гораздо прозаичнее. Например, большинство расширений в области продуктов питания потерпели неудачу, потому что новые товары не обладали хорошим вкусом. И если расширение заставляет компанию овладевать одновременно множеством новых компетенций, то она может не достичь мастерства в одной из них, вызвав разочарование, если не гнев, в канале распределения. Именно поэтому так много компаний отдает предпочтение альянсам.

### **Рекламирование расширения**

Проблема соотношения отличительных особенностей и многообразия особенно хорошо видна в процессе рекламирования расширения. Бренд должен установить простые, точные правила для управления этим балансом. Например, Nivea в такой ситуации использует очень четкий код. Именно это

создает присущий бренду типичный «дух Nivea» во всей его рекламе по всему миру, несмотря на наличие 14 суббрендов. Суть этого бренда — «заботливый уход за кожей», что делает его брендом, основанным на сходстве, а на практике это преобразуется в удивительную целостность и сохранение «духа Nivea» на протяжении долгого времени:

- бренд не дает завышенных обещаний;
- Nivea говорит с каждой женщиной через модели, с которыми она может себя ассоциировать: скромных белокурых, полных чистоты, здоровья и жизненной силы, но их внешность не отличается чрезмерностью (другими словами, это не звезды или топ-модели, например работающие на L'Oreal Paris);
- \* Nivea считает, что красота — это удовольствие, в отличие от торговой марки L'Oreal Paris, которая рассматривает ее как битву; во всех рекламных материалах сохраняется синий цветовой код, создающий неторопливую, спокойную, расслабленную атмосферу.

Тем не менее суббренды обладают определенными отличительными характеристиками. Каждый суббренд существует, чтобы дать что-то основному бренду: свою собственную индивидуальность, определенный сегмент покупателей, дополнительные атрибуты. Это воплощается в рекламе, отличающейся удивительным единообразием, но не унифицированностью. Бренд процветает, заявляя о своем многообразии. Наконец, важно то, что каждый суббренд имеет свой собственный дизайн — стандартный логотип Nivea может оставаться неизменным, но доминирует разнообразие.

С бюджетной точки зрения компании одна за другой выясняют для себя, что успешные расширения предоставляют потребителям шанс узнать или заново открыть бренд. Следовательно, они должны вкладывать в расширение все ресурсы, необходимые для его запуска. Хотя было бы ошибкой прекращать все капиталовложения в основной товар при запуске непохожего, отдаленного расширения, однако в случае более близкого расширения их можно, и даже нужно, приостановить. Объяснением для подобных действий может послужить эффект обратного переноса.

### **Как территориально распространить расширение бренда**

После создания успешного расширения товарной линии или бренда очень скоро возникает важный во-

прос его географического распространения. В каких странах его следует развивать? При ответе на него важно помнить, что расширения часто создаются в качестве реакции на определенную проблему рынка. Например, бренд Orangina Red (с энергетическими ингредиентами из красного апельсина и гуараны) был создан, чтобы бросить вызов притягательности Соке для главных потребителей безалкогольных напитков, подростков. Привлекательность Соке основывается на возбуждении и тайне — это темный напиток с секретной формулой, который можно смешивать с запретным (для подростков) алкоголем. Напиток Orangina Red был создан как более возбуждающее и авантюрное расширение Orangina. Однако подобная логика подходит только для стран, где Orangina действительно конкурирует по вкусам. Так, в США бренд занимает нишевую позицию в сегменте напитков с апельсиновым вкусом «новой эры». В данном случае представление Orangina Red не имело бы смысла, в отличие от Orangina Light.

Суббренды Nivea не представлены во всех странах одинаково. Например, модный Nivea Beuty не продается в Соединенных Штатах, хотя в данном случае это связано с тем, что согласно стратегии «выгрузки» суббрендов подходящий момент для этого еще не наступил.

Еще одна причина различия между странами определяется потенциалом страны и тем статусом, который имеет в ней «родительский» бренд. Например, следует ли Evian запускать Evian Affinity в Японии или Корее? Это расширение точно следует самому последнему позиционированию Evian, основывающемуся на здоровье, эстетике и вечной молодости, к тому же воду Evian, несомненно, знают в Корее и Японии, но она владеет очень маленькой долей рынка.

### **Какое имя выбрать для расширений бренда?**

Почему выход Chanel на рынок косметических товаров называется Precision, а Biotherm называет свое расширение при выходе на мужской рынок Biotherm Homme? Очевидно, вопрос об имени нельзя отделять от вопроса о выбранной архитектуре бренда (глава 12). Если было принято решение использовать зонтичную архитектуру бренда, то в этом случае не должно быть никаких специальных имен. Архитектуры, основанные на бренде-первоисточнике или поддерживаемом бренде, позволяют выбрать другое название.

Необходимо, чтобы решение о присвоении имени соответствовало двум требованиям. Во-первых, оно должно помочь расширению добиться успеха. С помощью имени можно подчеркнуть определенные особенности или выгоды расширения, или оно может послужить противовесом возможным негативным мыслям. Во-вторых, оно не должно разрушать капитал «родительского» бренда.

Бренды модных товаров и парфюмерии не совсем логичны на высоконаучном рынке косметических товаров, где женщины ищут инновационные ингредиенты, а не мечты и моду. Выбор брендом Chanel названия Precision (переводится как «точность, четкость, аккуратность») помог преодолеть негативное предубеждение против такого типа расширения для брендов парфюмерных товаров и модельной одежды.

Много лет назад, когда среди мужчин все еще существовало множество предрассудков в отношении использования косметики, компания Vichy приняла решение назвать свою линию для мужчин Basic Homme de Vichy («Главный мужчина Vichy»). Мужчины просто еще не были готовы покупать Vichy for Men («Vichy для мужчин»). На самом деле в то время Vichy еще не репозиционировал себя относительно эффективности и здоровья, а был косметической линией среднего уровня. Теперь его сообщение состоит в том, что здоровье связано с состоянием кожи. Это сообщение и это видение не имеют половых различий и могут быть расширены непосредственно на представителей сильного пола. Кроме того, изменился рынок, и теперь мужчины более склонны покупать косметические товары. Поэтому Basic Homme de Vichy был переименован в Vichy Homme.

Имя также не должно разрушать капитал «родительского» бренда. Слишком часто просто по причине того, что бренд старый или воспринимается как старый, согласно опросам покупателей, расширение получает новое название, а «родительский» бренд скрывается, что типично для представляющей архитектуры. Это создает самореализующееся пророчество: будучи спрятанным, «родительский» бренд становится все старше и старше в восприятии людей. Задача новых товаров и расширений бренда состоит не только в том, чтобы всегда брать что-то из капитала бренда, но и добавлять в него: несимметричных обменов следует избегать.

Как правило, согласно рисунку с изображением границ бренда, чем дальше расширение от основных

ценностей бренда, тем больше необходимость в представляющей архитектуре и, соответственно, собственном марочном имени. Чем расширение ближе к ядру, тем больше следует использовать зонтичную архитектуру и присваивать расширению общее или описательное имя. Например, заранее оплаченная карта для мобильных телефонов может быть названа Mobicard или BT Normad Card, но никоим образом не Nomad... компании BT.

### Что расширение дает бренду

Расширение использует капитал бренда. Это не удивительно, так как он для этого и создан. Бренд — инструмент развития бизнеса. Соответственно представляется логичным, что мы должны стремиться к эксплуатации этого капитала за счет его продуктивного использования в новых растущих категориях. Однако мы также должны обеспечить результат, при котором выигрывают все стороны. В конце концов, что в действительности дает расширение? Только роста объемов продаж недостаточно. Выгоды, получаемые брендом от конкретного расширения, должны быть четко определены.

Все расширения бренда кондитерских изделий Kinder сориентированы на определенный целевой рынок, возрастной сегмент или ситуацию использования. Каждое из них также дает бренду расширенную значимость и исключает ограниченный образ. Такие моменты должны четко определяться заранее, а в дальнейшем оцениваться.

Конечно же, всем нам необходимо проявлять большую осторожность, чтобы избежать любого риска разрушения капитала. Это может произойти в случае, если ценности, ассоциируемые с категорией расширения, противоречат ценностям бренда, или когда известно, что осуществление расширения будет связано с рисками. В конце концов, осуществление — именно та часть процесса, которую видят покупатели.

### Действительно ли привлекателен выбранный рынок?

Первое, что следует оценить при расширении бренда, это не само расширение, а привлекательность рынка данной категории. Ключевой вопрос при оценке расширения бренда — внутренняя ценность категории. Далее мы проанализируем этот вопрос с точки зрения компании и бренда, для чего

мы должны рассматривать не только настоящее, но и будущее категории. Расширение не относится к категории дел на одну ночь, оно обозначает источник желания инвестировать в новый рынок. Само по себе расширение — не больше, чем плацдарм. Следовательно, для движения вперед необходим реалистичный анализ существующих сильных сторон, угроз и возможностей. Это, без сомнения, соответствует традиционной модели такого анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT — strength, weakness, opportunity, threats).

Возможности определяются по взаимосвязи между факторами успеха в категории и основными компетенциями организации, как материальными, так и нематериальными. Они также выводятся из способности бренда сегментировать категорию в соответствии с собственными ценностями или, другими словами, создавать по-настоящему актуальную дифференциацию. Стратегический анализ, кроме того, изучает будущее конкурентов и отно-

сительные достоинства организации. Вызовет ли ее вход на рынок реакцию со стороны соперников, и если да, то насколько сильную? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо оценить значение категории для конкурентов.

Напоминаем: тот факт, что бренд *может* быть расширен, не означает, что его *следует* расширять. Необходимо учитывать будущую конкуренцию и издержки на сохранение позиции важного игрока в категории (доля инноваций, коэффициент запусков, капиталовложения в рекламу и продажи и т. д.). Расширение — не только внутреннее дело компании, оно должно давать ей устойчивое преимущество. Например, многие продуктовые компании думают о запуске замороженной пиццы, но что они будут делать дальше, чтобы отвоевать место на полках магазинов у Vuitoni или McCain или защитить собственное пространство на полках? В таблице 11.9 представлена оценка расширения на основе многокритериального стратегического анализа.

**Таблица 11.9.** План стратегической оценки расширения

Пункты плана	Расширение 1	Расширение 2	Расширение 3
<p>Является ли рынок растущим?            Близки ли его факторы успеха нашим сильным сторонам?            Можно ли перенести активы бренда?            Сохраняют ли активы бренда свои качества на этом рынке?            Окажет ли расширение позитивное влияние на капитал бренда?            Насколько закрепились на этом рынке конкуренты?            Насколько быстро они умеют копировать?            Обладает ли товар четкими различиями?            Являются ли эти различия мотивирующими?            Может ли компания производить данное расширение?            Можно ли его производить по нормальной цене?            Будут ли доступны каналы дистрибуции?            Согласуется ли оно с отличительными особенностями бренда или компании?            Использует ли оно текущих покупателей бренда или компании?            Согласуется ли оно с позиционированием бренда или компании?            Использует ли оно компетентность компании:              ж в производстве;              * в рекламе;              ж в логистике;              * в торговом персонале;              * в местоположении мест продажи;              * в ценообразовании/продвижении товара?            Отвечает ли оно целям прибыльности компании?            Может ли компания выдержать конкуренцию (обладает ли она финансовыми ресурсами, необходимыми для конкурентной борьбы)?</p>			

## Вопрос ресурсов

Как было сказано ранее, основным источником неудачи расширений становится недостаток ресурсов для их запуска.

## Следует ли нам осуществлять расширение в одиночку: партнерства и лицензии

Компании достаточно сложно одновременно осваивать множество новых компетенций, необходимых для расширения, поэтому так много компаний отдают предпочтение альянсам.

- s Nestle выиграла свою битву в Европе против Kellogg's после того, как решила установить техническое партнерство с американской компанией General Mills.
- « Расширение Weight Watchers в категорию полуфабрикатов стало возможным благодаря соглашению о собрендинге с Fleury Michon, лидером в этой области.
- \* Компания Evian обратилась к Coca-Cola с просьбой проводить дистрибуцию ее товара в США, где нужно было срочно сделать ее основной бренд более доступным. Она также договорилась с Johnson & Johnson о развитии и продаже Evian Affinity (своей косметической линии) по всему миру.

Один из критериев стратегической матрицы оценки расширений связан со способностью компании производить данное расширение. Естественно, мы не говорим о том, что расширение должно быть ограничено категориями, которые компания может производить сама. Mars не обладал компетенцией в области производства мороженого и ничего не знал о покупателях в этой категории, поэтому он заключил субдоговор на производство мороженого Mars, своего первого крупного расширения за пределами рынка шоколадных батончиков. Все расширения Cacharel основаны на лицензионных соглашениях: с Playtex на женское белье для продажи в гипермаркетах до 2004 года, с L'Oreal на духи, с Arnolfo di Cambio на предметы домашнего обихода и т. д. В целом за прошлый год сумма лицензионных отчислений составила 7,6 млн евро при товарообороте в 35 млн евро.

Лицензирование позволяет расширениям быстро переходить в категории, в которых бренд не обладает опытом в области производства, логистики или дистрибуции. Некоторые известные бренды никогда

не производили или даже не распределяли свои собственные товары на протяжении всей истории своего существования, но при этом они сохраняли контроль над дизайном, созданием товаров, стратегическим маркетингом и коммуникациями.

## Несколько классических ошибок реализации расширения

Все удачи или поражения можно с легкостью объяснить, когда все уже произошло. Проблема в том, что решения принимаются в период неопределенности. Расширение бренда очень похоже на запуск нового товара, а как хорошо известно, большинство таких запусков терпят неудачу. Однако выпуск на рынок новых товаров необходим для поддержания конкурентного преимущества.

Все менеджеры знают, что наиболее сложный в процессе расширения бренда — вопрос о том, насколько далеко можно растянуть бренд? Давайте проясним: зайти далеко вовсе не означает дойти до конца. Однако взгляните на положение растущих рынков. На самом деле, как парадоксально это ни покажется, пределы определяет само расширение бренда. До момента их достижения исследования мало чем могут помочь из-за своей неоднозначности. Когда Vis потерпел поражение в парфюмерном бизнесе, он узнал свои пределы, но ему стали ясны и его сильные стороны.

Vis, инновационная компания, всегда добивалась успеха за счет разрушающих инноваций. Кто до Vis осмелился бы вступить в борьбу с Gillette, создав сегмент одноразовых бритвенных станков для первоклассного бритья? Руководство Vis подумало, что среди молодого поколения найдется как минимум 10 % чуждых условностям представителей, сумевших оценить истинное ощущение натурального качества, которое стало менее дорогим благодаря дешевой минималистической упаковке с оттенком юмора. К сожалению, несмотря на то что в Италии товар продавался очень хорошо, во всем мире Vis не смог достичь поставленных перед собой целей доходности. Успех или поражение определяется только относительно набора заданных целей. На основе полученного опыта руководство Vis пришло к пониманию того, что движущей силой при покупке парфюмерных изделий становятся нематериальные ценности. Самое главное, не следует требовать от своего бренда, чтобы он предоставлял чувственные, нематериальные выгоды.

Похожая история произошла с популярным брендом маргарина *Vecel* компании *Unilever*. После провала попытки расширить бренд настолько, как хотелось (Karferer, 2001), компания поняла, когда, в каких ситуациях и какому типу покупателей действительно нужен маргарин с пониженным содержанием холестерина. Другие попытки компании казались вполне уместными, однако никто не стал серьезно разбираться с мотивациями совершения покупок в этих категориях. Шоколад на основе *Vecel* с рациональной точки зрения был привлекательным и казался вполне разумным, но на практике его никто не покупал. Покупка шоколада определяется главным образом мотивом потворства своим желаниям: даже те люди, которые заботятся о своем здоровье, мгновенно забывают об этой проблеме, чтобы попробовать настоящее лакомство.

Расширение бренда — стратегическая процедура, связанная как с будущим бренда, так и с его капиталом. Это очень тонкая работа, поэтому для ее проведения необходима безопасная методология и изучение потенциала. На пути расширения встречаются определенные ловушки, которые мы сейчас рассмотрим.

### **Ограниченное видение бренда**

Многие компании обладают очень ограниченным видением своих брендов. В их представлении они — не более чем описательные названия. Вследствие этого программа расширения бренда ограничивается несколькими вариантами основного товара. Именно такая концепция собственного бренда в самом начале помешала *Orangina* получить выгоду от растущей популярности грейпфрутов. Строго придерживаясь представления о том, что *Orangina* означает апельсин и только апельсин, бренд изолировал себя от этой растущей потребности. А молодые потребители были менее консервативны. Для них *Orangina* представляла собой популярный безалкогольный напиток, и они не ограничивали его только одним вкусом. В мыле, креме для бритья или жидком мыле *Palmolive* не содержится никаких экстрактов оливок. Получается, что бренд отказывается от семантических ассоциаций слов, которые его поддерживают: когда кто-то вспоминает название *Palmolive*, он никогда не думает об оливках.

Означает ли это, что присутствие слова «olive» было полностью нивелировано? На самом деле значение этого слова было скрыто, но оно по-прежнему остается в глубине бренда в качестве внутреннего

потенциала. *Palmolive* несет в своем названии образ, связанный с оливой, занимающий прочное место в объективных и субъективных качествах товаров, на которых стоит это имя. Этим товарам не обязательно содержать экстракт оливок: программа расширения бренда формирует указание на оливки, а не их физическое присутствие.

### **Оппортунизм и несогласованность отличительных особенностей**

Зная о буме, который происходит в секторе «легких» продуктов питания, множество компаний ухватилось за возможность получить на этом прибыль. Но для многих из них этот ход был ошибочным, поэтому мы нигде и не встретим *Heineken Light*.

Расширения распространены на рынке товаров класса «люкс», где в изобилии присутствуют возможности для лицензирования. Так, в бутике *Nina Ricci* можно встретить фарфоровые и ножевые изделия. Однако это неподходящий бренд для подобных расширений. То, что хорошо для *Hermes*, не обязательно должно быть хорошо для *Nina Ricci*, потому что отличительные особенности этого бренда основаны на образе непорочной женщины, а фарфоровые изделия принадлежат к социальному миру хозяйки дома, женщины со статусом. Подобный товар совместим с такими брендами, как *Hermes* или *Dior*, которые основываются на социальном статусе, или таким брендом, как *Yves Saint Laurent*, в основе которого лежит обольщение. Фарфор не согласуется с отличительными особенностями и миром *Nina Ricci*.

### **Ловушка в виде прозаических товаров**

Выбор категории очень простых и прозаических товаров мешает бренду осуществлять сегментирование категории и оставлять в ней свои собственные следы. Бренд только может добавить к товару свое имя в качестве воображаемого ореола, но не может заметно его изменить. В краткосрочной перспективе это приводит к дополнительному росту продаж благодаря покупателям, которых привлечет хорошо известное имя бренда и его обещание прекрасного качества. В плане временного периода средней продолжительности это может ослабить бренд. Соединение бренда с товаром, чьи добавленные ценности не могут стать сразу же очевидными в результате прибавления имени торговой марки, придают расширению бренда искусственный характер и превращают его всего лишь в коммерческое действие. Имидж истинного бренда воплощен в характеристиках товара.

Категория прозаических товаров не позволяет устанавливать качественные различия, поэтому крупный бренд не может использовать весь свой потенциал и знания. Например, Thomson не получил никакой выгоды от имиджа бренда Thomson Industry (радары, оружие и электроника), когда попытался продавать бытовые приборы.

### **Категория товаров класса «люкс»: лицензии и аксессуары**

Можно ли также отнести к числу примеров этого синдрома футболки Chanel и сигареты Cardin? Крупные бренды проводят расширения в категории таких прозаических товаров, как носовые платки, носки, сигареты и т. д., с помощью лицензионных соглашений. Единственным различием между простым носовым платком и носовым платком Cardin — имя бренда. Версия Cardin поддерживает бренд через мотив, а потребитель носит такой носовой платок в качестве знака своей преданности, также как другие люди носят религиозные символы или логотип своего кандидата во время выборов. Именно по этой причине любой и каждый бренд заимствует наручные часы. Они показывают время и служат средством для демонстрации бренда.

Бренд, как мы уже говорили, носит суммирующий характер, он представляет собой общую сумму собственных атрибутов. В долгосрочном плане опасность для Chanel заключается в том, что ее футболки могут рассматривать как атрибут бренда Chanel. Подобные товары, сделанные в Китае, — дженерики, но продаются по высокой цене, могут вызвать переизбыток брендов класса «люкс». А следует признать, что футболка относится к категории повседневной одежды, которую носят люди, точно не обладающие внешностью Chanel. Очень широкая дистрибуция такой одежды может нанести вред гарантии изысканности, составляющей одну из ведущих отличительных особенностей данного бренда.

Когда бренд разрастается, но не во всех направлениях, а только в сторону не вызывающих воодушевления прозаических товаров, таких как сигареты, носовые платки, галстуки и разные другие аксессуары, происходит истощение капитала бренда. Образцом этого явления служит Cardin. Когда имя бренда всеивают всевозможные типы товаров, оно становится ничего не выражающим, совсем как слово «de luxe», используемое сегодня для всего — от автомобилей до дешевого пива. Или, может быть, это было частью

планов Cardin — истощить бренд, разбрасываясь во всех «карденовских» направлениях?

### **Комплементарность не может служить гарантией успеха**

Кладбище расширений брендов заполнено расширениями, считавшимися надежными. Бренд макаронных изделий Panzani потерпел неудачу в своих попытках продавать томатный соус Panzani. Хотя каждому понятно искушение торговать соусом, необходимым дополнением к хорошему блюду из макарон. Campbell, бренд супов, считал вполне естественным для себя запуск соуса для спагетти. Это казалось очевидным для бренда, чьи основные товары включают в себя томатный соус. Но это расширение постиг провал, и оно было запущено заново под именем Prego. Точно также маргарин Becel так никогда и не смог запустить в продажу свое растительное масло.

Следовательно, возможности расширения определяют не сами товары, а их соответствие основным отличительным особенностям бренда. Varilla преуспела в том, что не получилось у Panzani, и это произошло вовсе не из-за некомпетентности руководства Panzani. Чисто итальянский стиль Varilla определил логичность этого расширения. Также бренд Lacoste продавал теннисные ракетки, но не струны к ним, которые слишком часто рвутся, вызывая разочарование у игроков. Ни один бренд, провозглашающий идею долговечности, не захотел бы связать свои имя с таким товаром.

### **Недооценка рисков для бренда**

Определенные расширения связаны с некоторыми рисками, которые нельзя не учитывать. Ситуация всегда может начать развиваться по самому худшему сценарию. Именно по этой причине бренд Fisher-Price, несмотря на все искушения, не вышел на рынок товаров по уходу за детьми. Расширение согласовывалось с брендом, но с подобными товарами часто происходят неприятности, и возникающая в результате этого известность может привести к нежелательными последствиям для других видов деятельности бренда.

Группа Wagons-Lits приняла решение войти на рынок путешествий класса «люкс», который был нацелен на элиту общества. Когда она обратилась к бренду Hermes с просьбой об использовании его имени, тот в конечном счете ей отказал. Непредвиденные ситуации, связанные с сектором обслу-

живания, особенно путешествиями по миру, могли бы подвергнуть бренд рискам, на которые он идти не хотел. Компания способна контролировать происходящее в ее магазинах в Фоборге, но она может оказаться беспомощной, если возникнут проблемы с гостиницами в Тибете.

### **Предупреждение негативных воспоминаний**

На психологическом уровне расширение бренда предполагает три варианта. Во-первых, позитивные ассоциации, связанные с брендом, будут перенесены на новый товар; во-вторых, негативные ассоциации не будут перенесены; и в-третьих, позитивная особенность бренда не превратится в негативную, когда будет ассоциироваться с новым товаром. Цель исследования рынка — проверка этих трех гипотез. Задача коммуникаций — создать условия для того, чтобы вторая и третья гипотезы оправдались.

Так, концепция жевательной резинки Colgate или Signal самопроизвольно вызовет ощущение фармацевтического вкуса. Этот атрибут может быть позитивным, когда он ассоциируется с зубными пастами, но становится негативным, когда связан с жевательными резинками. Более того, было бы ошибкой фокусировать коммуникации вокруг гигиены рта, так как это послужит только подкреплению негативных ассоциаций, вызванных воображаемым вкусом. Коммуникации должны, напротив, подчеркивать удовольствие, получаемое от вкуса жевательной резинки и мяты. Таким образом, очевидно, что коммуникации помогают блокировать риски переноса негативных аспектов бренда. Именно поэтому Diet Coke подчеркивает свой вкус.

### **Искушение занижения инвестиций**

Компания не может выделять деньги на рекламу для слишком большого числа брендов, поэтому ей приходится сокращать свой марочный портфель. Кроме того, если бренд уже известен, представляется нормальным использовать меньшие капиталовложения на рекламу для расширения, чем необходимые для запуска нового бренда. Нильсен под руководством Пекхэма (1981) провел анализ, иллюстрирующий опасность такого отношения на рынке потребительских товаров.

Нильсен изучил 115 новых запусков товаров в трех сегментах: средства по уходу за телом, продукты питания и гигиенические товары. Результаты показали, что за два года новые товары, выпущенные под

своим именем, получили долю рынка, в два раза превышающую долю, полученную товарами, запущенными под уже существующим именем (6,7 и 3,3 % для средств по уходу за телом, 6,5 и 1,9 % для продовольственных товаров). В таком случае не может ли быть ошибкой расширение бренда?

Более глубокий анализ выявил истинную причину различия этих показателей. Для товаров, запускаемых под своим именем, выделялся бюджет, вдвое превышавший тот, который доставался расширениям брендов. Чтобы исключить данный сдвиг, исследователи заново подсчитали долю рынка, полученную на пропорциональной основе. В этом случае результаты были равными для обоих вариантов.

### **Когда реклама скрывает расширение**

Известные бренды должны с крайней осторожностью обращаться с прогнозируемыми цифрами продаж, основанными на реакциях потребителей и тестовом моделировании рынка. При проведении таких исследований покупатели хорошо понимают, что имеют дело с новыми товарами, однако при запуске расширений в национальном масштабе многие из целевых потребителей могут даже и не знать, что этот товар новый. Рекламное объявление видят все, но это не товар. Риск повышается, когда бренд использует символ или человека, ставшего настолько привычным, что люди уже не ждут от него (а соответственно, и не слышат) никакого информативного сообщения. Они считают, что каждое появление бренда — дружественное подкрепление, а не заявление о новом товаре. В действительности люди часто относят к хорошо известным брендам товары, которые они на самом деле не производят. Подобное случилось в Великобритании с компанией Andrex, когда она решила бросить вызов Kleenex на рынке бумажных носовых платков. Тактика нападения состояла в разработке семейного формата в сочетании с унаследованными от названия Andrex ценностями (Yentis and Bond, 1995). На основе тестового моделирования рынка были спрогнозированы продажи в объеме 11,6 млн единиц товара. В действительности за первый год они составили только 10 млн. Причиной стало то, что еще до запуска спонтанная осведомленность для носовых платков Andrex составляла 6 %, а наведенная осведомленность — 60 %. Таким образом, пользователи даже не заметили нового запуска (в отличие от потребителей, привлеченных к моделированию и пробному маркетингу). В результате компании пришлось повторно

выпустить рекламный ролик, раскрывающий истинную новизну товара как для Andrex, так и для рынка. Данная проблема еще больше усугубляется, когда компания может использовать в качестве средства коммуникации нового бренда только прессу.

## Модель бизнеса на основе расширения: Virgin

Большинство брендов вызывает в памяти образ товара или услуги: обувь для Nike, йогурт для Danone, шариковые ручки для Bic, отдых в туристической деревне для Club Med и т. д. Это неудивительно. Ведь до того, как стать брендами, они начинали как простой товар или услуга, приводимые в движение маркетингом и продажами. Virgin в данном случае — исключение. Кто ассоциирует этот бренд только с одним товаром или услугой? На сегодняшний день Virgin объединяет 200 компаний, а по всему миру на него работает 25 000 человек. Его товарооборот превышает 7 млрд евро, а сам он входит в число 50 ведущих мировых брендов. Он известен даже в тех странах, где не осуществляет свою деятельность.

Все началось в 1969 году, когда Ричард Брэнсон принял решение о создании предприятия по прямой продаже пластинок на основе почтовых заказов, что позволило многим музыкальным группам без помощи крупных фирм звукозаписи получить доступ к широкой публике. Уже в тот момент становится очевидной «ДНК» бренда: Брэнсон ищет возможности на рынках, задушенных «фальшивой» конкуренцией. Он спрашивает себя, как можно работать иначе по сравнению с лидерами, обычно замораживающими рынок ради собственной выгоды. Название Virgin было выбрано, потому что звучало дружелюбно и современно, его можно было использовать и в других секторах, помимо музыки. Это последнее предположение во многом предсказало модель бизнеса, которая должна была возникнуть в дальнейшем.

Своеобразие Virgin определяется тем, что все собирается воедино благодаря одному невидимому «клею» — бренду. Это объясняет зонтичную архитектуру данной торговой марки. Каждый год Virgin проявляет себя в новых видах бизнеса и уходит из других. Менее чем за 20 лет Ричард Брэнсон расширил бренд в следующие сектора (а затем вывел его из некоторых).

- и Первый бизнес — заказ товаров по почте (1969).
- ж Аудиозаписи — Virgin Records (студия грамзаписи, созданная в 1973 году и проданная ЕМІ в 1992 году).

- \* Радиовещание — Virgin Radio.
- Видеоигры — Virgin Games (1983).
- \* Дистрибуция — Virgin Vision (1983), Virgin Megastores (1988) и Virgin Bride (1996) для новобрачных.
- « Косметические товары — Virgin Vie.
- ж Напитки — Virgin Cola, Virgin Vodka (1994).
- » Компьютеры — персональные компьютеры, производимые ICL Fujitsu (1996), интернет-серверы, производимые Internet Appliance Network (2000).
- Воздушный транспорт — Virgin Atlantic Airways (1984), Virgin Cargo (1984), Virgin Express (1996).
- Железнодорожный транспорт — Virgin Railways (1997).
- Туризм — Virgin Holidays (1995), туроператор, Virgin Sun.
- Гостиницы и пансионаты — Virgin Hotels, Virgin Pensions (для пожилых людей).
- Финансовые услуги — Virgin Direct Financial Services (услуги по телефону, 1995), Virgin Bank.
- Интернет — Virgin Net (1996).
- Коммунальные услуги — Virgin Power House (2000): вода, газ и электричество.

В каком-то смысле Virgin напоминает японские *keiretsus*, горизонтально структурированные конгломераты, состоящие из независимых компаний, которые носят одно имя и имеют один набор ценностей. Как может бренд распространиться в таком большом количестве направлений без специальных компетенций и при минимальных капиталовложениях? Естественно, чем шире бренд распространяет себя на очевидно несходные расширения, тем выше потребность в нематериальной связи (рис. 11.11), и эту связь составляют ценности бренда Virgin. Его расширения формируют настоящую семью независимых компаний, разделяющих эти ценности.

Для финансирования своих расширений Брэнсон, как правило, ищет поддержку у соответствующих партнеров, чтобы минимизировать свои капиталовложения, даже если это означает, что он не станет держателем большей части акций. Таким образом, партнер предоставляет технологии сектора, деньги и свою энергию в качестве предпринимателя. Например, в Великобритании 75 % акций Virgin Megastores владеет группа W H Smith. Подобным же образом Virgin Vodka производилась и распределялась компанией William Grant на правах партнерства с Брэнсоном по принципу 50/50.

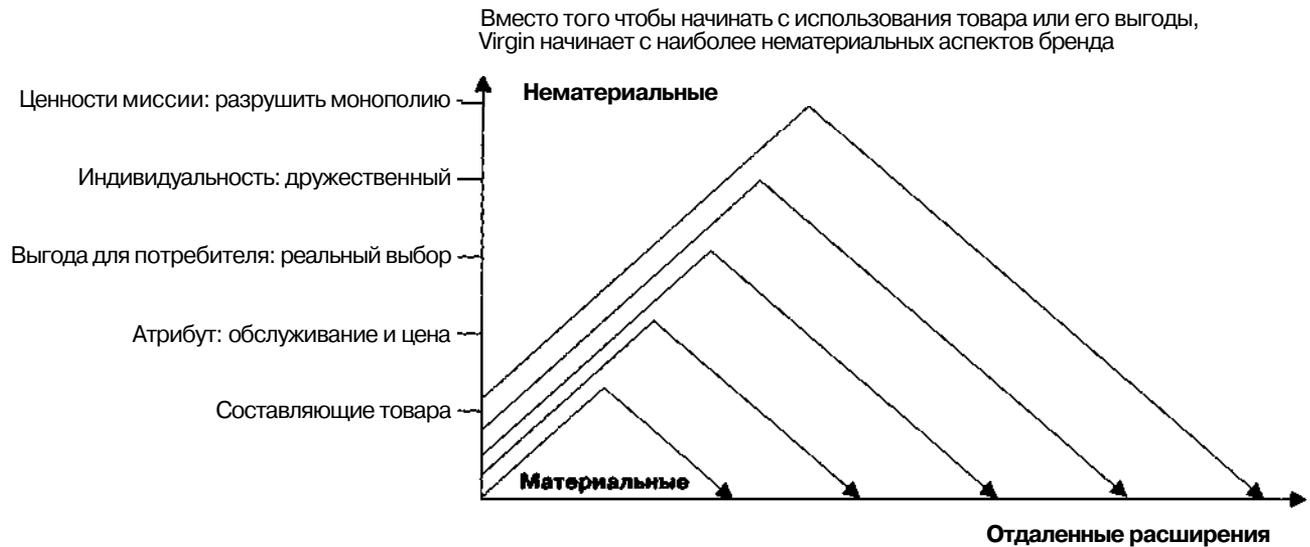


Рис. 11.11. Модель расширения бренда Virgin

Virgin позволяет новым фирмам начинать свою деятельность вместе с мировым брендом в качестве «подарка на день рождения». Этим он в значительной степени снижает для них необходимые расходы на рекламу. Здесь следует особо учесть, что Брэнсон хорошо понимает финансовые выгоды неоднократного проведения мероприятий в области связей с общественностью, такие как путешествие на воздушном шаре вокруг света или проезд на танке Паттона по Пятой авеню в честь запуска Virgin Cola. Кроме того, Брэнсон перепродает свой бизнес, но только после того, как добавит к нему свой бренд, что делает его ценным в глазах потребителей. Например, компания French Megastores была продана Lagerdere, а Virgin Atlantic Airways перешли к Singapore Airlines. Естественно, бренд Virgin остается собственностью компании Virgin Enterprises — единственного ее владельца.

Расширения Virgin примечательны тем, что они действительно основываются на стратегическом анализе сектора. Но, кроме этого, как любое успешное расширение, доставляют покупателям гораздо больше, чем просто имя: они представляют реальную инновацию, сохраняющую согласованность с ценностями бренда. Как пророчески указывает имя бренда, Virgin ориентирован на использование нового, «девственного» подхода к рынкам и работу, отличающуюся от той, которую проводят «большие». Virgin обладает бунтарской, общительной индивидуальностью. Цель бренда — «разблокировать» рынки и освободить потребителей от бессмысленного вы-

бора между доминирующими на них лидерами. Его коммерческое предложение — инновация, качество и радость. В результате возникает товарный ассортимент, полностью отличающийся от того, что есть у конкурентов, нацеленный на более молодую аудиторию и лучшую ценность за деньги.

В конце концов, для достижения успеха инновация необходима на каждом этапе, даже если это означает, что ее будут копировать: Virgin Atlantic Airways была первой компанией, предложившей своим клиентам, купившим билеты в бизнес-класс, такие услуги, как машина Volvo с водителем, которая забирала их из офиса перед вылетом, и возможность воспользоваться ванной комнатой в аэропорту прибытия. Virgin Atlantic Airways первой установила на борту своих самолетов персональные видеоэкраны, расслабляющий массаж и т. п. Еще одним примером может служить Virgin Coke, которая стала инновацией благодаря предложению прекрасного вкуса, полученного с помощью канадской компании Cotts (купленной Virgin в 1998 году), цена при широкой дистрибуции номинально была меньше цены Соке на 10–15 центов.

Однако любая система имеет свои ограничения. Расширения не всегда работают (факт, который применим к Virgin так же, как к любой другой компании). Чем дальше от британской зоны влияния, тем бренд Virgin становится более слабым и менее эмоциональным. Это делает высокую видимость, связанную с музыкальным и развлекательным брендом Megastores, основным инструментом формирования

признания и симпатии среди молодых людей во всех странах мира.

Как этот ни парадоксально, но неудачи Virgin похоже не нанесли никакого вреда ее модели бизнеса. В ситуациях, когда многие бренды собирают вещи и уходят домой, Virgin просто продолжает расширяться в каком-нибудь другом направлении. В конце концов, следует ли нам критиковать Давида, если он время от времени проигрывает Голиафу? По крайней мере, он пытается победить. Но могут ли подобный бренд и модель бизнеса существовать вечно? Нет, если расширения будут терпеть неудачу слишком часто. Анализ неудач показывает, когда расширение неуместно.

1. Когда оно не добавляет ничего другого, кроме конкуренции. Подобное случилось с расширением Virgin Clothing, от которого отказались в 2000 году. Лондон и так уже гудит от создателей, бунтарей и антиконформистов. Что мог привнести Virgin на фрагментированный рынок с очень широким разбросом цен? Это в равной степени справедливо для Virgin Cola. В Европе Pepsi уже играет роль ложки дегтя в бочке меда Coca-Cola. Кроме того, розничные магазины предпочитают не хранить бренд на своих складах, тем самым лишая его доступа к потребителям. Под знаком вопроса также стоит Virgin Express: несмотря на то что борьба Virgin Atlantic Airways с British Airways носила чисто символический характер, создание еще одной недорогой авиалинии для конкуренции с Ryanair так и не вошло в миссию бренда. В данном секторе нет доминирующих лидеров, и клиенты не чувствуют себя попавшими в ловушку.

2. Когда масштаб инвестиций требует «проталкивающего» маркетинга, выполнение обещания откладывается на неопределенный срок. Именно это случилось с Virgin Rail. В Великобритании выход бренда на рынок пригородных железных дорог не внес никаких реальных изменений в их повседневную жизнь — бренд не смог предложить опыт лучше. Правда, обветшалое состояние подвижного состава и инфраструктуры, переданных фирме «как есть» по условиям приватизации, не позволяли надеяться на чудо, невозможно изменить сеть железных дорог в столь короткие сроки. Точно также вопросы доходности, касающиеся кинотеатров MGM, руководство над которыми Virgin принял на себя в 1995 году, помешали провести какое-либо снижение цен, это было одним из условий контракта.

Могла ли группа Virgin добиться такого успеха без Ричарда Брэнсона? Если учесть ауру основателя,

а также его способность привлекать к себе внимание средств массовой информации и концентрировать вокруг себя энергию и инвесторов, то можно прийти к выводу, что Virgin и есть сам Брэнсон. Это сильная сторона бренда, но одновременно и его слабость. На примере товаров класса «люкс» нам известно, что настоящему бренду начинается только после потери своего основателя.

## ГЛАВА 12. Архитектура бренда: управление отношениями бренда и товара

Почему L'Oreal перестала называть свою линию товаров для профессионалов Tecniart by L'Oreal, а вместо этого использовала название L'Oreal Tecniart? Почему японские компании продают свои товары под одним именем бренда, совпадающего с названием корпорации? Почему такие розничные продавцы, как Dominick's, Carrefour или Sainsbury's, используют названия своих магазинов в качестве имени бренда для своих товаров, а Kroger's продавала товары под совершенно разными магазинными марками (до того, как недавно перешла к использованию одного имени)?

Все перечисленные вопросы связаны с взаимоотношениями между брендом и товаром. Практически все компании сталкиваются с ними, если перестают производить только один товар.

Проблемы, связанные с принятием соответствующего решения, возникают из-за двойственной функции бренда. Всемирная организация по промышленной собственности (World Organization for Industrial Property) определяет (с юридической точки зрения) бренд как наименование или символ, выступающий в качестве гарантии происхождения товара и средства различения товаров или услуг одной компании от того, что предлагает другая. Таким образом, в глобальном плане бренд выполняет две функции:

- \* различает товары друг от друга;
- подтверждает происхождение товара.

Однако по мере того, как происходит рост компании, возникают сложности с одновременной реализацией этих двух целей. Компания Philips ставит

свое имя на выпускаемые ею телевизоры (то есть делает то, что обычно называют корпоративным брендингом), но как в таком случае следует называть телевизоры, которые также производятся компанией Philips, но отличаются более низким качеством и ценой? Чтобы установить между ними различие, компания дала последним название Radiola, тем самым исключив любые указания на происхождение товара. С другой стороны, компания Holiday Inn с самого начала предпочитала подчеркивать происхождение своих гостиниц более высокого класса, называя их Holiday Inn Crowne Plaza.

Можно предположить, что увеличение числа товаров требует, прежде всего, осмысления того, как следует организовать систему имен и символов (эмблемы, цвет и т. д.), присваиваемых товарам. Эта система должна прояснить общее предложение и структурировать его таким образом, чтобы оно было хорошо понятно потенциальным покупателям. Система должна отличаться логичностью и следовать правилам, понятным различным подразделениям компании и ими используемым. Система также должна способствовать продажам и продвижениям товара в краткосрочном плане и созданию капитала бренда в среднесрочном. Наконец, она должна обла-

дать способностью предвидеть будущее и возможное развитие товарных линий и ассортимента, чтобы ее можно было использовать в течение длительного времени и применять ко всем новым товарам.

Существует шесть моделей отношений бренда и товара. Далее мы обсудим достоинства и недостатки каждой из них. Эти модели можно применять к самой компании и ее корпоративному бренду, а также ко многим продвигаемым ею брендам, что создает возможность использования самых разных вариантов (рис. 12.1). Вооружившись концепциями и моделями, мы сможем понять, почему некоторые компании выбирают ту или иную, а иногда смешанную модель. Затем мы сможем идентифицировать основные недостатки и дисфункции, которые могут возникнуть во взаимоотношениях «бренд-товар» и в процессе разработки брендов. В следующей главе мы также рассмотрим вопрос о том, какое количество брендов необходимо для определенного рынка или компании.

## Стратегии брендинга

Анализ стратегий различных компаний выявил шесть моделей управления отношениями между



Рис. 12.1. Расположение альтернативных стратегий брендинга

брендом и товаром (или услугой). Каждая модель определяет конкретную роль бренда, его статус, а также его отношения (номинальные и/или наглядные) с товарами, охватываемыми этим брендом:

- а товарный бренд (product brand);
- \* бренд товарной линии (line brand);
- \* ассортиментный бренд (range brand);
- » зонтичный бренд (umbrella brand);
- \* исходный бренд (source brand);
- и поддерживающий бренд (endorsing brand).

Для каждой из этих шести форм отношений «бренд-товар» мы можем задать еще один вопрос: должно ли имя бренда совпадать с именем компании или отличаться от него?

Ответ на него позволяет разработать девять типов архитектуры бренда, которые могут быть представлены на двумерном графике (см. рис. 12.1), связанном с двумя основными функциями бренда: подтверждать подлинность источника (эффект источника) или индивидуализировать, дифференцировать товар.

### Стратегия брендинга и оценка бренда

Стратегию брендинга следует рассматривать не как формальную проблему разработки бренда, а как вопрос определения денежных потоков, которые необходимо создать между различными частями и товарами компании. Следовательно, основной вопрос — оценка предложения через деятельность самой компании.

Правильное решение этого вопроса нашли богатые инвесторы, вкладывающие деньги в молодые развивающиеся компании, и инвестиционные фонды. Например, в секторе косметических товаров можно больше получить от перепродажи «брендового дома» (branded house), чем от набора смешанных брендов, насколько бы хорошо они ни были известны, скомпонованных в рамках «дома брендов» (house of brands). Так, торговая марка Gamier стала «брендовым домом», обладающим духом и ценностями, которые, в свою очередь, влияют на позиционирование брендов под именем Gamier. На самом деле Gamier сам по себе — бренд с определенными отличительными особенностями. С другой стороны, SCAD — «дом брендов», объединяющий разнообразные торговые марки, такие как Dop, Vivelle, Dessange и J L David. SCAD — в основном коммерческая и маркетинговая организационная структура.

В косметическом секторе «дом брендов» оценивается в сумму, в шесть раз превышающую доходы, а «брендовый дом» получает оценку, показывающую отношение рыночной стоимости акции компании к ее чистой прибыли в расчете на одну акцию (price-earnings ratio — P/E) как 7 к 8 (и этот показатель можно даже считать завышенным). К тому же как только компании назначается цена на фондовой бирже, всем внутренним сепаратистским тенденциям, таким как ревностная защита логотипов суббрендов от корпоративного бренда, должен быть положен конец. То, что ранее имело незначительные последствия, становится неприемлемым. Все денежные потоки компании должны сходиться на базовом бренде, так как ее рыночная оценка предполагает, что компания использует все источники денежных средств, создаваемых ее подразделениями и суббрендами. Все и вся в компании, включая стратегию брендинга, должны вносить в это свой вклад.

Промышленные компании только сейчас начинают понимать значение брендов в плане доходности.

### Стратегия товарного бренда

Всем хорошо известно, что бренд одновременно — символ, слово, объект и концепция. Символ, потому что он обладает многочисленными аспектами и объединяет образные символы, такие как логотипы, эмблемы, цвета, формы, упаковку и дизайн. Слово, так как это имя бренда, которое служит в качестве поддержки для устной и письменной информации о конкретной торговой марке. Объект, потому что бренд отличает каждый из товаров от других товаров или услуг. Концепция — в том смысле, что бренд, как и любой другой символ, сообщает свой собственный смысл, другими словами, обладает значением.

Стратегия товарного бренда предполагает присвоение определенного имени одному, и только одному товару (или товарной линии), а также одно-единственное позиционирование. При использовании такой стратегии каждый новый товар получает свое собственное имя бренда, которое принадлежит только ему. Как показано на рис. 12.2, в этом случае компания имеет портфель брендов, соответствующий ее товарному портфелю.

Подобную стратегию брендинга можно встретить в гостиничном бизнесе, где, к примеру, компания Accor Group создала многочисленные бренды для точного и эксклюзивного позиционирования (Sofitel, Novotel, Suit'Hotel, Ibis, Formule 1 и Motel 6). Компания



**Рис. 12.2.** Стратегия создания товарного бренда

Procter & Gamble сделал эту стратегию символом своей философии бренд-менеджмента. Компания представлена на европейском рынке стиральных порошков такими брендами, как Ariel, Vizir, Dash, а на рынке мыла торговыми марками Camay, Zest и т. д. Каждый из этих товаров отличается точным, четко определенным позиционированием: Camay — мыло для обольщения, Zest — мыло для бодрости. Ariel позиционируется как лучшее моющее средство на рынке, а Dash как лучшее соотношение «качество/цена» в среднем ценовом диапазоне. Оба бренда представляют товарную линию, в которую входят стиральный порошок, моющие средства в жидком виде и в таблетках.

Инновационные компании, работающие в продовольственном секторе, создают новые специализированные товары, отличающиеся друг от друга благодаря индивидуальным именам, и, соответственно, эти компании имеют большой марочный портфель товаров. Компания Bongrain продает более 10 брендов сыров, таких как St Moret, Caprice des Dieux и Chaumes. Рынок минеральной воды состоит исключительно из товарных брендов: покупатели просят Vitrei, Evian или Contrex, прекрасно зная, что это не приведет ни к каким недоразумениям, и они получают именно тот товар, который просят. В данном случае бренд, или имя товара, становится точным указанием отличительных особенностей.

Встречаются крайние случаи, когда товар настолько специфичен, что не имеет эквивалента, и представляет собой целую товарную категорию, будучи ее единственным представителем. Некоторые описывают это явление с помощью неологизма «брендукт» (branduct) (Swiners, 1979), представляющего собой

аббревиатуру словосочетания «бренд продукт» (brand product). Такие товары настолько уникальны и своеобразны, что не имеют другого названия кроме имени бренда. Примером могут служить Post-It, Baileys Irish Cream, ликер Malibu, Mars, Bounty, Nuts и другие.

Как строгие взаимоотношения между одним именем, одним товаром и одним позиционированием сохраняются в течение длительного времени? Единственный способ расширения бренда — обновление товара. Чтобы поддержать высокое положение на рынке и оригинальное позиционирование Ariel, с момента первого запуска этого стирального порошка на рынок в 1969 году его формула неоднократно совершенствовалась. Компания Procter & Gamble использовала для этого бренда свои лучшие достижения в области технологии и химии (также как это делала компания Lever для конкурирующего товара Skip) (Kapferer and Thoenig, 1989). Часто для того, чтобы подчеркнуть важное усовершенствование товара, компания добавляет к имени бренда порядковый номер (Dash 1, Dash 2, Dash 3). Стремление соответствовать изменениям в привычках покупателей определяет использование имени бренда для различных форматов (например, в области упаковки: пакеты, цилиндрические коробки, в виде порошка или в жидком виде).

Какими же преимуществами для компаний обладает стратегия товарного бренда? Для компаний, ориентирующихся на один рынок, это стратегия наступления, предназначенная для завоевания всего рынка. Осуществляя ввод многочисленных брендов на один и тот же рынок (у Procter & Gamble четыре бренда моющих средств), компания зани-

мает большое количество сегментов с различными потребностями и ожиданиями и, соответственно, получает более крупную консолидированную долю рынка, становясь лидером категории. Однако для многих это остается незаметным, так как корпоративное имя используется очень сдержанно, если вообще не скрывается.

Некоторые компании действительно хотят остаться на заднем плане и фокусируют внимание исключительно на собственных брендах. Всем хорошо известны такие примеры, как Procter & Gamble, Unilever, Masterfoods и Bestfoods; о ITW знают меньше. Аббревиатура ITW расшифровывается как Illinois Toolwork. ITW — корпорация стоимостью миллиард долларов США, владеющая более чем 500 компаниями по всему миру. Ее бренды предназначены для профессионалов в области строительства. Они называются Paslode, Duo-Fast для лесоматериалов, Spit и Buidex для стали и бетона. Цель в том, чтобы предоставить высокоспециализированные инструменты для специализированных рабочих. Прямое следствие реализации этой цели — политика нишевых брендов, ориентированных на сегментные потребности, квалифицированных рабочих и каналы распределения. Люди, работающие с деревом, хотят, чтобы их поддерживали и дифференцировали от тех, кто работает с другими материалами. Компания ITW не хочет препятствовать осуществлению этого желания, и AS исключает все искушения по превращению бренда ITW, например, в поддерживающий бренд. Успех компании определяется диаметрально противоположным подходом.

Когда сегменты тесно связаны между собой, выбор одного имени для каждого товара помогает покупателям лучше воспринимать различия между разными брендами, а также если товары внешне напоминают друг друга. Благодаря этому покупатель может видеть: несмотря на то что все стиральные порошки состоят из одних и тех же базовых ингредиентов, их соотношение может различаться — свойства по удалению пятен, уход за синтетическими материалами, контроль за сохранением цвета или годность для ручной стирки. Ассоциация определенного имени с типом потребности подчеркивает физическое различие между товарами.

Стратегия товарного бренда адаптируется к потребностям инновационных компаний, которые хотят использовать преимущественное право на позиционирование. Действительно, первый появляющийся в новом сегменте бренд, если он подтверждает свою

эффективность, получает преимущества первого игрока на рынке. Он становится номинальным образцом для инновационного товара и даже может стать абсолютным образцом. Имя бренда становится патентом для инновации. Это наиболее важно для рынков, где высока вероятность, что успех бренда станет причиной копирования. В мире фармацевтических препаратов, где копии — неоспоримый факт, каждый новый товар регистрируется под двумя именами: одно для товара, отражающее его формулу, другое для бренда. Даже если у будущих копий та же самая формула, они будут отличаться, поскольку оригинальность имени бренда (Zantac, Tagamet) придает товару ауру исключительности и правовой защиты. С другой стороны, если закон не может обеспечить защиту, подделки и копии пытаются использовать потенциал имени бренда за счет его максимальной имитации. Именно по этой причине крупные розничные торговцы товарами широкого потребления часто используют товарные бренды или, если быть более точными, контртоварные бренды. Так, Fortini копирует Martini, а Whip копирует Skip и т. д. До недавнего времени многие производители не решались официально призывать к ответу дистрибьюторов за подделку и незаконную имитацию из-за страха потерять их благосклонность в отношении других своих брендов.

Политики построения товарного бренда позволяют компаниям идти на риск на новых рынках. В то время, когда будущее жидких моющих средств оставалось неопределенным, компания Procter & Gamble предпочла запустить на рынок товарный бренд Vizir. Запуск этого товара, представленного в жидком виде, под именем Ariel нес в себе определенные угрозы. Имиджевый капитал бренда Ariel и запуск его под именем Dash могли привести к риску возникновения ассоциаций потенциально сильной концепции со слабым брендом и, соответственно, бросить на нее тень. То же самое сделала компания Coca-Cola, когда для проверки рынка диетических напитков первым выпустила на него бренд Tab.

Политика товарного бренда предполагает, что название стоящей за ним компании остается неизвестным публике и, следовательно, отличается от имен бренда. Подобная практика дает компании значительную свободу продвижения, куда и когда она хочет, особенно если речь идет о новых рынках. Компания Procter & Gamble перешла от создания мыла (Ivory в 1882 году) к кулинарным добавкам (Crisco в 1911 году, Chipsco в 1926 году) и стиральному

порошку для стиральных машин (Dreft в 1933 году, Tide в 1946 году), средству для мытья посуды Joy в 1950 году и Dash в 1955 году, а затем к зубной пасте Crest в 1955 году, арахисовому маслу Jif в 1956 году, одноразовым подгузникам Pampers в 1961 году, кофе Folgers в 1963 году, антисептическому средству для полости рта Score, а также бумажным полотенцам для дома Bounce в 1965 году, чипсам Pringle в 1968 году, гигиеническим салфеткам Rely в 1974 году, а в дальнейшем к гигиеническим прокладкам Always (Whisper) и Sunny Delight.

В связи с тем что каждый бренд независим от других, неуспех одного из них не может негативно повлиять на другие или на имя компании (в тех случаях, когда название компании остается относительно неизвестным широкой публике и отличается от имени любого из брендов).

Наконец, эта стратегия имеет крайне благоприятные последствия с точки зрения дистрибуции. Место на полках магазинов, предоставляемое компании розничными торговцами, зависит от количества сильных брендов, которыми она располагает. Когда бренд охватывает многие товары, розничный торговец предпочитает предлагать для продажи проверенные товары. В случае товарных брендов существует только один товар или одна товарная линия на бренд.

Отрицательные моменты, связанные с использованием товарных брендов, носят сугубо экономический характер, поэтому стратегия мультибрендов не для трусливых.

На практике запуск нового товара часто равнозначен запуску нового бренда. Если учесть стоимость услуг СМИ на сегодняшний день, это предполагает значительные расходы на рекламу и продвижение. Кроме того, розничные продавцы, не испытывающие желания рисковать с новыми товарами, чье будущее неопределенно, приобретают их для продажи только в том случае, когда их убеждают с помощью высокой платы за внесение в список.

Увеличение числа товарных брендов на рынке, связанное со все более узкой сегментацией, негативно влияет на вероятность быстрого получения прибыли на инвестированный капитал. Объемы продаж, необходимые для оправдания подобных капиталовложений (в виде расходов на R&D, оборудование, а также продажи и маркетинг), делают стратегию товарного бренда идеальной для рынков, где небольшая доля может обеспечивать значительные объемы продаж. Когда рынок достигает состояния

насыщенности, эта возможность исчезает. С другой стороны, в условиях стабильного рынка иногда более выгодно поддерживать существующий бренд, добавив к нему рассматриваемую инновацию, а не пробовать придать ей статус товарного бренда, запустив ее на рынок под своим именем.

Во времена кризиса важную роль, несомненно, играет «заградительный огонь» между товарными брендами, но в другое время это мешает бренду получить выгоду от позитивного эффекта избытка, создаваемого другими товарами, носящими то же самое имя. Успех бренда А ничем не поможет другим товарам, потому что они носят иные названия — Б, В, Г и т. д., не имеющие никакого отношения к А. Как мы видим, при использовании данной стратегии компания определяет для бренда совершенно специфическое, эксклюзивное предназначение и не дает практически никаких указаний на его происхождение. Новые товары не получают выгоды ни от известности одного из уже существующих брендов, ни от экономии, которую можно из этого извлечь. С другой стороны, это преимущество не имеет значения для дистрибьюторов, которым хорошо известно имя компании, стоящей за этим брендом, и ее репутация, указывающая на вероятность успеха или неудачи.

Еще более показательна ситуация с «брендуками». Тот факт, что они сами по себе представляют целую категорию товаров, определяет необходимость вкладывать в рекламу в два раза больше денежных средств. Если бренду виски достаточно ассоциировать себя с категорией виски, чтобы при желании его купить покупатель вспомнил этот бренд, то другие товары, такие как Sheridan, Malibu или Bailey's, не могут использовать товарную категорию в качестве буфера. Им необходима постоянная спонтанная осведомленность: человек или думает о Bailey's, или нет (в этом случае вероятность покупки равна нулю). Кроме того, из-за собственной изолированности, вызванной отсутствием магазинной полки для этой категории товаров, брендуки страдают от недостатка выделенное™ и заметности. Это приводит к тому, что для них единственным сильным фактором становится их известность. В кризисных ситуациях их бюджеты подвергаются сокращению в первую очередь.

### Стратегия бренда товарной линии

Компания Deglaude Laboratories выпустила товарный бренд Foltene — единственный товар,

связанный с одной выгодой, ростом волос. Активная телевизионная рекламная кампания вызвала на рынке настоящий взрыв, а Foltene стал его лидером с единственным товаром и долей рынка в 55 %. Так могло продолжаться и дальше, но победу одержала логика потребителей. Лысеющих людей не интересовал единственный товар. Они хотели получить всеобъемлющую услугу—полную программу по уходу. Они обращались в компанию с письмами, в которых спрашивали, какие шампуни можно использовать в сочетании с Foltene. И в 1982 году Deglaude Laboratories выпустила мягкий шампунь (в дальнейшем он был подразделен в соответствии с типом волос), за которым последовал лосьон для ежедневного использования. Все это стало реакцией на потребности покупателей.

Christian Dior запустила комплекс средств против старения кожи с липосомами Capture. Они имели большой успех, и вскоре на рынке появился первый побочный товар — подводка для глаз Capture, за ней последовала подводка для губ, затем другие товары по уходу за телом. Так появилась линия Capture.

Согласно определению, данному Боттоном и Сегаррой (Botton and Segarra, 1990), товарная линия удовлетворяет заинтересованность, предоставляя одну логически последовательную реакцию под единым именем за счет множества дополнительных товаров. Например, различные варианты предложения, как в случае с Capture. Или различными запахами средств после бритья, включением в линию различных товаров, обладающих одним специфическим эффектом, как в случае с Foltene. Это также относится к линии товаров по уходу за волосами Studio Line компании L'Oreal, предлагающей гель для укладки, лак для волос, спрей и т. д. Calgon (бренд компании Benckiser) продает порошок для посудомоечных машин вместе со средством для полоскания белья и средством против накипи. Тот факт, что производитель выпускает столь различные товары, не имеет значения для потребителя, воспринимающего их как связанные.

Стратегия товарной линии предполагает использование успешной концепции за счет ее расширения, но при сохранении очень близкой связи с первоначальным товаром (это могут быть, к примеру, липосомы Capture или концепция Foltene). В других случаях товарная линия запускается как полный набор с множеством дополнительных товаров, связанных одной центральной концепцией (линия Studio — возможность для молодых людей делать прическу по собственному вкусу и самим моделировать свой внешний вид). Вероятное расширение товарной

линии предполагает всего лишь минимальные расходы, связанные со скидками розничных продавцов и упаковкой. Такому расширению не нужна реклама. Его следует сопоставлять с предельным количеством покупателей, которых можно завоевать. Очевидно, что стратегия товарной линии обеспечивает множество преимуществ:

- укрепляет продажную силу бренда и создает для него сильный имидж;
- способствует дистрибуции для каждого расширения товарной линии;
- сокращает затраты на запуск товара.

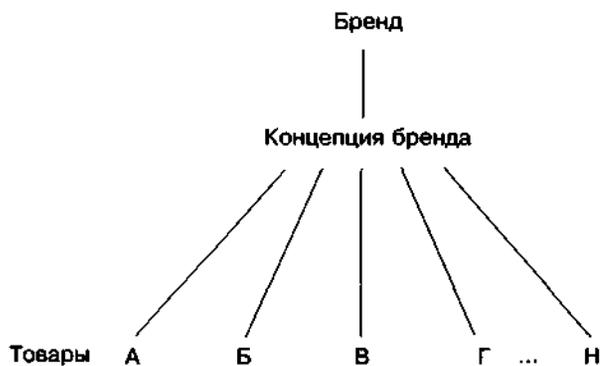
Недостаток стратегии товарной линии — тенденция забывать о том, что линия имеет свои границы. В этом случае следует использовать товарные инновации, тесно связанные с существующими товарами. С другой стороны, включение значительной инновации может замедлить ее развитие. Так, компания Dior приняла решение присоединить Capture к уже имеющейся у нее линии товаров против старения, несмотря на то, что бренд Capture возник в результате семилетних исследований в сотрудничестве с Институтом Пастера, получил три патента и нес в себе революционный принцип борьбы с увяданием кожи. Это не помешало бренду Capture добиться успеха, но первоначально создало для него ненужные препятствия.

### Стратегия ассортиментного бренда

Campbell's Soup, Knorr, Bird's Eye и Igloo — все эти бренды предлагают более 100 видов замороженных пищевых продуктов. Однако не все ассортиментные бренды отличаются такой широтой. На данный момент бренд Tylenol охватывает целый ряд различных товаров. Бренды товарного ассортимента используют одно имя и через единственное обещание продвигают ассортимент товаров, принадлежащих к одной и той же области компетенции. В архитектуре ассортиментного бренда товары защищают свое общее имя (в случае Birds Eye это рыба по-провансальски, пицца с грибами, блины с ветчиной и сыром). В линии косметических товаров Clarins товары называются «очищающая растительная маска», экстракты из «натуральных пчелиных сот», тонирующий лосьон, дневной или ночной смягчающий крем и т. д.

Структура ассортиментного бренда встречается в секторе продовольственных товаров (Green Giant, Campbell, Heinz, Whiskas и так далее), оборудования (Moulinex, Seb, Rowenta, Samsonite) или промышленности (Steelcase, Facom). Эти бренды объединяют все

свои товары на основе уникального принципа, концепции бренда, что показано на рис. 12.3.



**Рис. 12.3.** Создание ассортиментного бренда

Товары А Б В Г ... Н  
Рис. 12.3. Создание ассортиментного бренда

Данная структура обладает следующими преимуществами и недостатками.

1. Она позволяет избежать беспорядочного распространения внешних коммуникаций благодаря фокусированию на одном-единственном имени бренда, что способствует созданию капитала самого бренда, который может быть равномерно распределен между другими товарами. Кроме того, при такой структуре бренд коммуницируется в общей манере за счет разработки концепции уникального бренда. Так, ассортиментный бренд кормов для домашних питомцев Fido охватывает множество товаров, но в его рекламе показана только собака-дегустатор, подтверждающая свое удовлетворение товаром таким знаком, как отпечаток своей лапы. Эта реклама отражает сфокусированность бренда и его особое внимание к животным. Еще один способ состоит в коммуникации концепции бренда через концентрацию только на конкретном товаре из числа тех, которые наиболее полно его представляют и через которые бренд может лучше всего выразить свое значение и передать выгоду для потребителя. В дальнейшем это может быть использовано другими товарами из ассортимента, не упоминающимися непосредственно в коммуникациях.

2. Бренд может без труда распределять новые товары, соответствующие его миссии и попадающие в ту же самую категорию. Кроме того, расходы на новые запуски очень низкие.

Среди наиболее часто встречающихся проблем — размытость, возникающая в процессе расширения бренда. Имя бренда Findus охватывает множество вкусных замороженных продуктов. Это хороший бренд, его отличают высокое качество и современ-

ность, он — специалист в области замороженных продуктов и одновременно отличается широтой, так как производит все виды блюд. В течение длительного времени товарам давали имена, соответствующие названиям рецептов. Но такие имена лишены оригинальности. Каждый бренд может заявить, что имеет точно такой же рецепт. Чтобы обогатить бренд и выразить его индивидуальность, с одной стороны, а с другой — помочь потребителю делать выбор между множеством предлагаемых товаров, необходимо создать переходный уровень категоризации между именем бренда и именем каждого реального товара. Эту задачу выполняют специализированные линии:

- «Постная кухня», перегруппирующая 18 блюд, каждое из которых можно легко узнать по белой упаковке;
- «Традиционная кухня», включающая девять блюд в упаковке красно-коричневого цвета;
- «Морепродукты» — линия, состоящая из девяти видов блюд и продуктов, продаваемых в наборе (раньше они просто назывались — котлеты из хека, филе мерланга и т. д.) в синей упаковке.

Такие названия линий проливают свет на товары, помогают структурировать ассортимент так, как это делают розничные продавцы в отношении магазинных полок. Выбор критериев для сегментации и создания семейств брендов зависит от конкретного бренда. Следует ли нам создавать различия в соответствии с содержанием (птица, говядина, свинина и т. д., как в мясном магазине) или согласно выгоде для потребителя (легкий, традиционный, экзотический, семейный...)?

Товарная линия структурирует предложение, объединяя товары, явно разнородные, но с общим назначением. Так, в случае ассортимента косметических товаров Clarins деление на линии позволяет сделать предложение более ясным и структурированным. Чтобы помочь потребителю в расшифровке научных терминов, представленных на товарах, бренд предлагает линии, используя их в качестве «рецепта». Например:

- «смягчающая линия» для чувствительной кожи включает легкий дневной крем и легкий ночной крем, а также жидкое средство в капсулах для восстановления структуры кожи;
- линия «стройность и упругость» состоит из отшелушивающего скраба, средства для ванны, «суперактивированного» биокрема для снижения веса и специального масла.

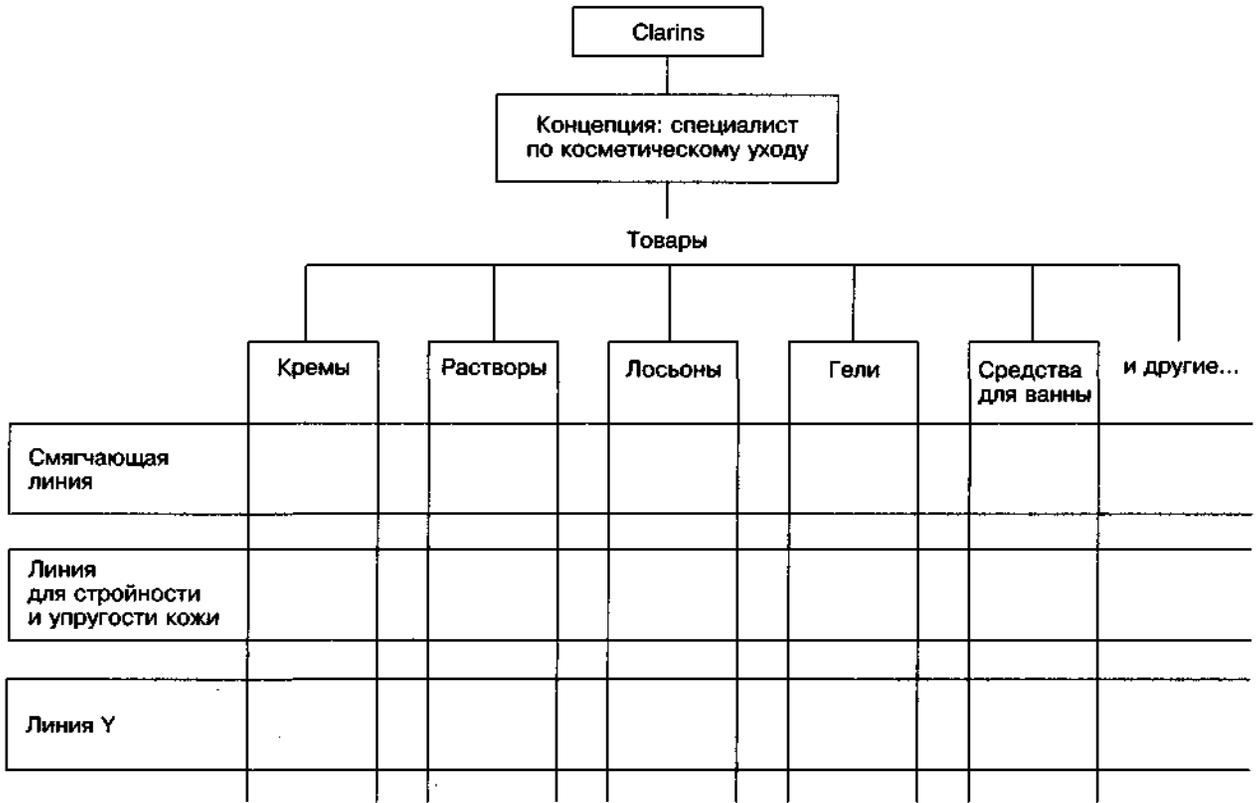


Рис. 12.4. Ассортиментный бренд с линейной структурой

Предложение Clarins перестало быть длинным списком кремов, сывороток, лосьонов, бальзамов, гелей и теперь состоит из структурированных и согласованных групп (рис. 12.4).

**Стратегия зонтичного бренда**

Компания Canon продает свои товары (камеры, фотокопировальные машины и офисное оборудование) под собственным именем. Yamaha продает не только мотоциклы, но также пианино и гитары. Mitsubishi объединяет банки, автомобили и бытовую технику. Palmolive — имя бренда товаров для дома (жидкость для мытья посуды) и гигиенических товаров (мыло и шампуни для всей семьи, крем после бритья для мужчин). Все это зонтичные бренды: один и тот же бренд поддерживает несколько товаров на различных рынках. Каждый из них имеет свою рекламу и разрабатывает собственные коммуникации (а в некоторых случаях пользуется услугами своего рекламного агентства). Помимо этого, каждый товар имеет собственное общее имя. Мы говорим о камерах Canon, факсах Canon, принтерах Canon. Данная структура представлена на рис. 12.5. (Глава 11

посвящена важному вопросу расширения бренда за пределы его первоначальной области деятельности. Правильно ли поступает Philips, используя одно и то же имя для звуковоспроизводящей аппаратуры, телевизоров, электрических лампочек, компьютеров, электробритв и мелких бытовых приборов?)

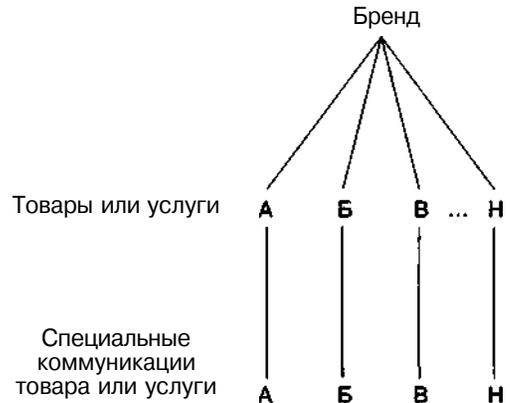


Рис. 12.5. Стратегия зонтичного бренда

Главное преимущество стратегии зонтичного бренда — использование одного отдельного имени

и эффект масштаба на международном уровне. Ни одно из начинаний, товаров или коммуникаций Philips не повлияло на репутацию компании. В этом случае даже случайная неудача может повысить осведомленность общественности о бренде. Таким образом, появляется возможность использовать бренд, уже хорошо известный и обладающий репутацией, которая позволяет выйти на новые рынки, где компания еще не представлена. Осведомленность повышает деловую репутацию бренда для дистрибьюторов и потребителей.

Компаниям, обладающим такой осведомленностью, зонтичный бренд может пригодиться для проникновения в те секторы рынка, где требуются незначительные маркетинговые инвестиции. В более мелких секторах они даже могут добиться успеха без использования каких-либо специальных коммуникаций. Кроме того, осведомленность позволяет сэкономить значительные денежные средства при выходе на новые стратегические рынки.

Последнее утверждение важно, особенно в современных условиях, характеризующихся избыточностью коммуникаций. Сегодня на многих рынках стремление к формированию осведомленности о бренде почти невозможно реализовать, учитывая расходы на рекламу игроков, уже присутствующих на рынке. Именно по этой причине в 1984 году Джек Трамайл, бывший руководитель компании по производству микрокомпьютеров Commodore, принял решение купить очень известный бренд Atari (хотя в то время его известность была связана, главным образом, с его видеоиграми). Это было сделано для того, чтобы компания смогла получить возможность снова проникнуть на рынок домашних и офисных компьютеров. Трамайл предпочел приобрести бренд с устойчивой репутацией, хотя он и ассоциировался с другими товарами, а не создавать еще одну торговую марку. По той же самой причине некоторые компании возрождают «древние» бренды (Commodore, Sunsilk, Talbot), чтобы использовать их в качестве поддержки новых товаров, не обязательно близких к оригинальному товару, который потребители, несомненно, забыли, хотя и помнят его название. Лучше использовать преимущество слабого проблеска воспоминания в памяти людей, чем все начинать заново. Исследования процесса запоминания и влияния рекламных кампаний показывают, что в обоих случаях осведомленность о бренде — главный детерминант: она помогает вспомнить рекламу.

Стратегия зонтичного бренда позволяет новому бренду развиваться за счет ассоциаций с товарами, с которыми он раньше вообще не ассоциировался. Значение бренда McCain изменилось после того, как его знак появился не только на замороженном картофеле фри, но и на пиццах, булочках, охлажденном чае. Это же можно сказать и о Virgin.

Наконец, зонтичный бренд имеет очень мало ограничений, если, конечно, им не управляют как настоящим «марочным домом», который должен обладать очень четким набором ценностей и ярко выраженной территорией. Каждому товару часто соответствует подразделение компании или бизнес-единица, обладающая всемирным охватом и значительной автономностью. У товара есть свои собственные коммуникации, позволяющие расширить его долю рынка и подчеркнуть конкретные качества собственного бренда. Так, звуковоспроизводящая аппаратура Toshiba, как высокого, так и низкого качества, нацелена на молодое поколение, в то время как подразделение, предлагающее свои выдающиеся, практичные переносные компьютеры, ориентируется на молодых руководителей, а подразделение телевизоров фокусирует свое внимание на семейных людях. Однако на каждом из этих рынков общий бренд конкурирует с множеством специализированных брендов, что заставляет его демонстрировать релевантность своих товаров в каждом из сегментов, где он хочет занять доминирующее положение. Осведомленность о бренде не может автоматически сделать товар, пусть даже превосходный, приемлемым в глазах покупателя. Только компании, способные запускать лучшие товары высочайшего качества, могут использовать стратегию зонтичного бренда. На каждом новом рынке товар должен будет добиться успеха благодаря своим достоинствам, которыми он должен обладать помимо имени бренда. Это типично для японских компаний.

Проблемы, связанные с управлением зонтичным брендом, возникают из-за неспособности понять его требования. Иногда в стремлении сэкономить средства за счет диверсификации с использованием зонтичного бренда компания забывает, что цель бренда, помимо всего прочего, — получение денег. Здесь осведомленности недостаточно. Каждое подразделение должно использовать свои финансовые и человеческие ресурсы для коммуникации и убеждения покупателей в том, что его товары и услуги так же хороши, как у специализированных брендов, и даже

превосходят их, что не всегда бывает очевидно. Ядро бренда всегда сильнее, чем его расширения.

Зонтичный бренд не должен «отбрасывать тень». Имидж бренда Vis подорвал привлекательность выпущенных им духов. Кроме того, если с одним из товаров случится какая-либо неприятность, это может повлиять на другие товары под одним и тем же зонтичным брендом (Sullivan, 1988).

Слишком сильно растянутая резиновая лента ослабевает. Американские специалисты называют последствия присвоения одного и того же имени бренда большому количеству разнородных товаров «резиновым эффектом» (Ries and Trout, 1987). Чем больше различных категорий охватывает бренд, тем больше он растягивается и ослабевает, теряя свою силу так же, как резиновая лента. В этом случае он становится простым представителем товаров, не более чем указателем его происхождения, и, соответственно, слабой гарантией качества. По этой причине зонтичные бренды очень любят дистрибьюторы: большой зонтичный бренд дистрибьютора указывает на то, что все эти товары удовлетворительны, потому что они были им выбраны. Сильные бренды с точным значением также могут охватывать разнотипные товары, потому что они распространяют на них свое значение. Так, Sony — тонкий инноватор и первооткрыватель. Бренд может охватывать многие категории, если составляющие имиджа Sony отличаются привлекательностью и актуальностью для этих товарных категорий, даже при условии, что они не связаны с ними. Palmolive добавляет мягкость ко всему, к чему прикасается: этот фактор имеет значение каждый раз, когда товар вступает в контакт с кожей человека, начиная с жидкости для мытья посуды и заканчивая кремом для лица. Бренд также может «забрасывать свой невод» как в категорию гигиенических товаров, так и в сферу косметики, и быть актуальным одновременно для мужчин и женщин.

Горизонтальное расширение связано с меньшими сложностями, чем вертикальное, с помощью которого бренды пытаются охватить все уровни качества и статуса. Автомобильный рынок сегментирован, в нем присутствуют нижняя ценовая категория, средний и высокий ценовой диапазон, не говоря уже об автомобилях класса «люкс» и спортивных автомобилях. Однако было бы ошибкой думать, что программа бренда может оказывать одинаковое влияние на все сегменты. Креативная сила Mercedes очевидна в высокой ценовой категории, но она утратила свои преимущества, когда компания столкнулась с огра-

ничениями, связанными с производством более дешевых машин, таких как автомобили класса «А».

В некоторых случаях свобода, которую дает зонтичный бренд, приводит к превращению бренда в «мозаику». Одно дело позволять менеджеру каждого подразделения заниматься разработкой коммуникаций для его собственного товара, и совсем другое — допускать существование слишком большого числа вариантов позиционирования бренда в разных подразделениях или в тех или иных товарах. Менеджер может свободно давать обещания, согласующиеся с конкретным рынком; однако даже при условии, что каждый товар обладает своими собственными отличительными особенностями, для всех них коды выражения должны быть однородны. Покупатели не обладают изолированным взглядом на бренд, а рассматривают все товары, каждый из которых несет свое конкретное сообщение. Независимо от количества коммерческих и финансовых подразделений, обслуживающих бренд, он должен предстать перед покупателями как единое целое. По этой причине компании, использующие стратегию зонтичного бренда, стараются, по крайней мере, сделать обязательным использование устава отличительных особенностей бренда, который представляет собой минимальный и официальный инструмент создания коммуникаций. В дальнейшем они, как правило, приближаются к категории исходного бренда или «брендового дома», что предполагает нечто большее, чем одинаковая «одежда» для всех товаров: общий дух, видение и отличительные особенности. Типичные примеры использования более сильных зонтичных брендов — Virgin и Nivea.

Так, компания Nivea смогла добиться своего экономического роста благодаря поэтапным расширениям, которые были хорошо спланированы и повторялись в каждой новой стране, где продавался бренд. Несмотря на эти многочисленные расширения, каждое из которых обладает своей определенной индивидуальностью, Nivea остается зонтичным брендом.

\* Каждый суббренд носит описательное имя (Nivea Sun, Nivea Vital, Nivea for Men).

\* Во всех рекламных материалах наблюдается удивительная преемственность в их исполнении. Это называют «духом Nivea» (интимный тон; модели-блондинки, не слишком вульгарные, очень естественные и т. д.). Сообщение всегда остается неизменным для всего ассортимента (заботливый уход за кожей).

\* Основным цветом всегда остается синий.

## Стратегия исходного бренда

Эта стратегия идентична стратегии зонтичного бренда за исключением одного ключевого момента — товары имеют свое марочное имя. В данном случае для них не используется одно общее название (например, туалетная вода или парфюмированная вода), а каждое из них имеет собственное имя, например Jazz, Poison, Opium, Nina, Loulou и т. д. Эта двухъярусная структура, известная как двойной брендинг, показана на рис. 12.6.

Рассматриваемую нами стратегию часто путают со стратегией поддерживающего бренда, поэтому очень важно с самого начала определить их различия. Когда Nestle ставит свое имя на шоколаде Crunch и Galak, на батончиках Yes, Nuts и Kit Kat, а также на Nescafe, Nesquik и т. д., корпоративный бренд представляет качества товара и выступает в роли марки производителя. Имя Nestle рассеивает сомнения, которые могут вызвать определенные товары. Nestle отходит на второй план. Силой, направляющей выбор покупателей, становится сам товар; он — главный герой, так как мало кто из покупателей Crunch связывает его с Nestle. Напротив, когда мы видим имя Yves Saint Laurent на таких духах, как Jazz, то оно перестает быть простой поддержкой или представлением. В данном случае это имя бренда, обладающего властью и наделяющего Jazz тем одобрением и отличием, которые в ином случае эти духи вряд ли бы получили. Движущая сила покупки —

имя Yves Saint Laurent, а не сами духи Jazz. Это еще один ключ к двери, ведущей во вселенную культуры Yves Saint Laurent. Для многих брендов проблема в том, что они превращаются из исходных в поддерживающие бренды. В концепции исходного бренда фамильный дух доминирует даже в том случае, когда все его «отпрыски» имеют индивидуальные имена. А в случае поддерживающего бренда товары обладают самостоятельностью, и общее у них — только поддерживающий бренд. Какое место сегодня занимают бренды Nestle, Kellogg's или Kraft? А что случилось с Du Pont или Bayer, Glaxo или Merck?

Выгода стратегии исходного бренда в возможности обеспечивать двухъярусное ощущение отличия и глубины. Достаточно сложно персонифицировать предложение для клиента без какого-либо индивидуализированного словаря. Родительский бренд предлагает свою значимость и отличительные особенности, модифицированные и обогащенные дочерним брендом с целью привлечения определенного сегмента покупателей. Диапазон, включающий «имена» (в отличие от «фамилий»), позволяет бренду, которому важно поддерживать свой собственный имидж, завоевывать новые категории потребителей и новые территории.

Исходный бренд ограничивается необходимостью уважать ядро, дух и отличительные особенности родительского бренда. Это создает строгие границы, которые нельзя преступать в том, что касается

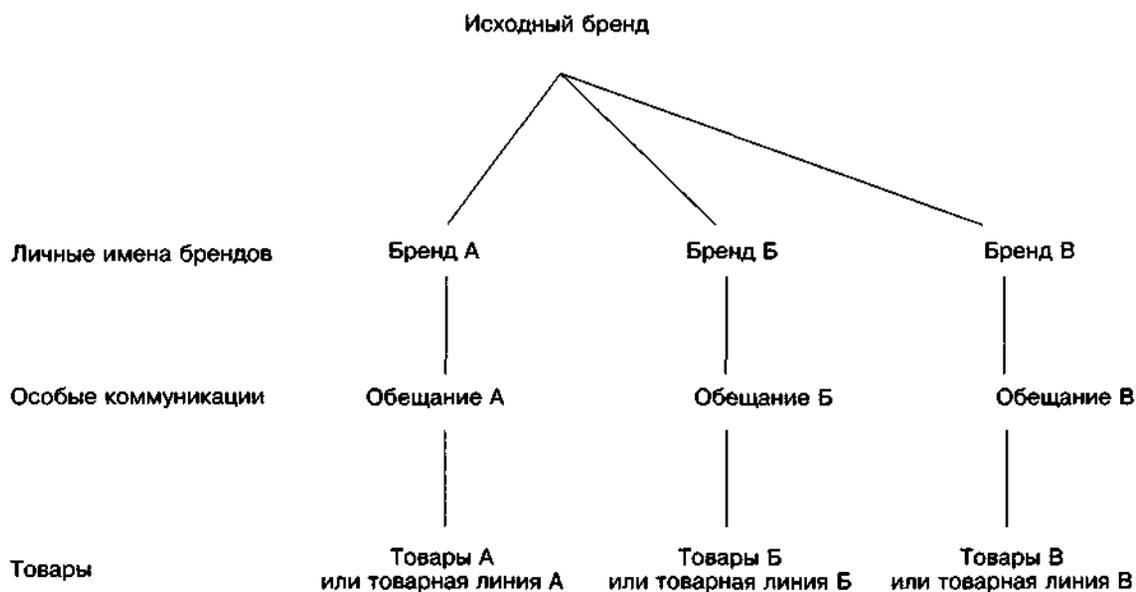


Рис. 12.6. Стратегия исходного бренда или родительского бренда

расширения бренда, а также коммуникаций товара. С родительским брендом должны ассоциироваться только имена, связанные с его сферой деятельности. Все средства поддержания бренда должны обладать тем же духом. Если компания стремится к большей свободе, то лучше выбрать стратегию поддерживающего бренда.

Так, Gamier захотел стать исходным брендом и отказался от своей первоначальной стратегии поддерживающего бренда. Этот процесс требует деликатного подхода, так как означает переход от мозаики к единству.

### **Создание исходного бренда: от мозаики к единству**

Все компании должны регулярно повышать свою эффективность. Один из способов — прекращение естественного рассеивания брендов и отличительных особенностей, реорганизация вложений в подходящие родительские бренды, которые выполняют функцию, выходящую за пределы представления или поддержки. Такие бренды должны быть источником сильных, дифференцированных и уникальных ценностей, присущих всем товарам и суббрендам, которые также обладают своей собственной конкретной индивидуальностью, определяемой их целевой группой, товарной территорией и специфическим предназначением. То, что современные научные работы называют «исходным брендом», отчасти соответствует тому, что некоторые специалисты называют «брендовым домом» (в противопоставление «мозаике» или «дому брендов»). Следует помнить, что, в отличие от зонтичного бренда, создание исходного бренда предполагает использование стратегии с двумя уровнями брендинга.

Итак, как же компания может превратить «мозаику» в настоящий «дом»? Первое, что она должна сделать, — определить отличительные особенности бренда на будущее. Истинные отличительные особенности бренда заключены в нем самом, в то время как его будущее зависит от его способности адаптироваться к новым рынкам. Таким образом, только анализ корней и происхождения бренда, его первых товаров и результатов деятельности поможет выделить его ядро, ключевые ценности, источник влияния и соответствие. Однако в дальнейшем необходимо тщательно рассмотреть результаты этого анализа в контексте разработки будущих рынков и потребителей.

Хорошая иллюстрация этого процесса — торговая марка Gamier. До 2002 года этот популярный во всем мире бренд был известен как Laboratoires Gamier. Его главной задачей было превращение в иной международный бренд сети товаров массового производства, не уступающий L'Oreal Paris, который позиционируется как более привлекательный, более дорогой товар в диапазоне тех же полок магазинов. В связи с тем что бренд должен был занять более доступное положение на рынке, важно было найти позитивные, вдохновляющие, внутренне и внешне мотивирующие ценности, обладающие общедоступной привлекательностью.

Если вспомнить историю происхождения Laboratoires Gamier, то его возникновение можно отнести к 1904 году, когда М. Гарньер впервые изобрел тоник для ухода за волосами на основе трав. Уже тогда этот оригинальный товар обладал ключевыми атрибутами данного бренда — натуральность и забота о красоте. Некоторое время спустя, после Второй мировой войны, добившийся невероятного успеха шампунь под названием Moelle Gamier не только вернул к жизни «гены» бренда, но и привел к значительному подъему бизнеса. Бренд, выпущенный повторно на рынок в 1986 году, был расширен за счет своих суббрендов — Synergie (косметические товары), Ambre Solaire (защита от солнечных лучей), Graphic (уход за волосами), Ultra Doux (уход за кожей) и Lumia (средства для окрашивания волос).

Бренд получил международную известность и занял сильную позицию на ряде европейских рынков. Однако его суббренды не пользовались популярностью и сохраняли региональный характер. Это происходило со всеми брендами кроме одного, первого укрепляющего шампуня с активными экстрактами фруктов Fructis, пользующегося повышенным успехом за пределами Европы и отличавшегося высокой привлекательностью для молодых людей во многих странах мира. Fructis был прямым потомком линии Gamier, но обладал более современным имиджем. Настоящим открытием стало появление Fructis Style, ассортимента революционных товаров для укладки волос, содержащих фруктовый воск и характеризующихся полным спектром сильных, осязаемых ощущений — цвет, консистенция и аромат фруктов. С появлением Fructis произошло рождение нового поколения сенсуалистических товаров.

Однако для завоевания мирового рынка бренду были необходимы новые отличительные особен-

ности, которые, даже при условии уважения к их происхождению, должны были сделать его брендом, привлекательным для современных молодых людей по всему миру. Fructis (особенно Fructis Style) должен был стать новым прототипом для бренда, одновременно создавая своим повседневным и ироничным тоном основу для его повторного открытия.

Как это повлияло на бренд Gamier? Чтобы повысить свою доступность и привлекательность для молодых людей во всех странах мира, бренду пришлось отказаться от названия Laboratoires Gamier и стать просто Gamier. Бренд больше не носил научный и французский характер, он стал доступным и международным. Кроме того, контракт бренда и его ценности были представлены на английском языке.

Как бренд Gamier определяет свои цели? «Gamier верит в красоту, достигаемую с помощью природных средств. Наши товары, создаваемые на основе научных исследований и обогащенные специально подобранными природными ингредиентами, помогают вам каждый день иметь здоровый вид и чувствовать себя хорошо». Этот контракт бренда находит свое краткое отражение в его шести основных ценностях.

- a Высокие природные технологии (которые отличают бренд от Yves Rocher, не использующего высокие технологии, и L'Oreal Paris, который не уделяет главное внимание природным элементам).
- » Здоровая красота. Gamier — здоровый бренд, не прибегающий к услугам топ-моделей, а работающий с неизвестными моделями, которые выглядят и чувствуют себя хорошо (они очень похожи на девушку, живущую по соседству).
- и Совокупный опыт. Gamier продает не просто товар, а комплексный опыт, доступный для всех пяти чувств.
- \* Универсальность. Это мультиэтнический, мультирасовый бренд для самых разных поколений.
- Доступность. Об этом свидетельствуют цена и система дистрибуции.
- « Позитивная непочтительность. Отличительная особенность бренда, которую можно заметить во всех рекламных материалах Gamier.

Как эти новые отличительные особенности были спроецированы на все дочерние бренды Gamier?

*Первый этап связан с идентификацией.* Помимо изменения имени был создан новый логотип, выполненный в зеленом, оранжевом и красном цветах, присущим не только фруктам, но и дорожному светофору.

*Следующим этапом стало обеспечение соответствия портфеля суббрендов и исходного бренда.* Так как Gamier — исходный бренд, его суббренды должны отражать его ключевые ценности. В результате компания отказалась от суббренда NeutraLia (гель для душа), так как его клиническая чистота больше не подходила для имиджа «дома» Gamier, а на его место пришло расширение бренда Ultra Doux. По этой же причине суббренд Synergie (косметические товары) преобразовался в Skin Natural, что значительно больше соответствовало ценностям Gamier.

*Третий этап включал развитие бизнеса за счет организации атаки на растущие рынки, которая предполагала целевой выбор суббрендов для определенных стран и сегментов.* Какие последствия это может иметь с точки зрения ассортимента и адаптации к наличию многочисленных ниш (речь идет о такой ценности, как универсальность)?

*Четвертый этап был связан с определением спонсоров организации рекламы.* Что отличает рекламу Gamier? Любой рекламный материал компании начинается с беспечного заявления о проблеме, за которым следует презентация ее решения, и представляет широкий круг самых разных людей, хорошо выглядящих и излучающих здоровье, одновременно отражая культурное и расовое разнообразие конкретной страны. Любая реклама всегда отсылает зрителей к веб-сайту компании [GarnierBeautyBar.com](http://GarnierBeautyBar.com).

*На пятом этапе были определены принципы продвижения товара — доступный бренд, предлагающий полный спектр ощущений.* Компания Gamier разработала программу мероприятий по массовому опробованию образцов и уличному маркетингу, которая предполагала прямой контакт с потребителями во всех странах.

Здесь очень важно подчеркнуть название веб-сайта компании [GarnierBeautyBar.com](http://GarnierBeautyBar.com). С визуальной точки зрения этот сайт выполнен в виде «дома», в котором вы можете посетить каждую комнату и открыть для себя и/или получить личное впечатление от одного из суббрендов Gamier. «Брендовый дом» создал «виртуальный дом», в котором собраны вместе все входящие в семью бренды, чтобы предложить предельно сильное впечатление от товара. Покупатели Gamier (как женщины, так и мужчины) входят на сайт через «Вестибюль Gamier», из которого могут направиться в «Гостиную красоты» (Beauty Lounge), «Комнату моделирования» (Style Room), «Тонизирующую зону» (Tonic Zone) или «Игровую зону» (Game Zone) и увидеть, как они будут выглядеть

в будущем, провести индивидуальные диагностические тесты или просто поэкспериментировать с приверженностью покупателей.

Исходя из вышесказанного, можно понять, что исходный бренд — структура, реструктурирующая все свои части. Многие компании используют этот тип архитектуры, чтобы сильнее влиять на потребителей своим разнообразным товарным ассортиментом, предусмотрев их единство с общим имиджем. Так, на сегодняшний день все товары и бренды Danone сфокусированы на вопросе здоровья — основной ценности исходного бренда, с ориентацией на семь типов здоровья и, соответственно, семь разных способов его презентации. Danone также изменил свой статус, став «исходным брендом» вместо «поддерживающего бренда».

### Стратегия поддерживающего бренда

Каждому человеку в США известны такие знаменитые автомобильные бренды, как Pontiac, Buick и Chevrolet, а в Европе — State или Opel. Рядом с их логотипами и символикой дилеров этих брендов мы всегда видим две буквы — GM. Очевидно, что это General Motors — поддерживающий бренд. Что общего можно найти между очистителем Pledge, Wizard Air Freshener и Toilet Duck? Это все товары, выпускаемые в рамках торговой марки Johnson. Поддерживающий бренд передает свое одобрение широкому многообразию товаров, которые сгруп-

пированы в рамках товарных брендов, брендов товарной линии или ассортиментных брендов. Имя Johnson — гарантия их высокого качества и безопасности, что позволяет каждому товару заявлять о своей уникальности. Именно это позволяет встать на ноги различным названиям, представленным в ассортименте.

На рисунке 12.7 представлена стратегия поддерживающего бренда. Как видно, поддерживающий бренд расположен в самом низу, так как он выступает в роли базового гаранта. Ведь покупатели приобретают Pontiac или Opel, их выбор определяет опыт управления автомобилем. General Motors и Johnson выступают в качестве поддержки и занимают второстепенное положение.

Поддержка бренда может быть реализована в графическом виде, когда символ представителя размещается рядом с именем бренда или (когда знак располагается над именем, он действует как марка производителя) просто ставится имя представителя.

Преимущество поддерживающего бренда в том, что он дает больше свободы для движения. Поддерживающий бренд получает от своих товаров меньше выгоды, чем исходный бренд. Каждое конкретное имя товара вызывает в памяти яркий образ и обладает силой пробуждения воспоминаний у потребителя. Этот образ лишь в незначительной степени распространяется на поддерживающий бренд.

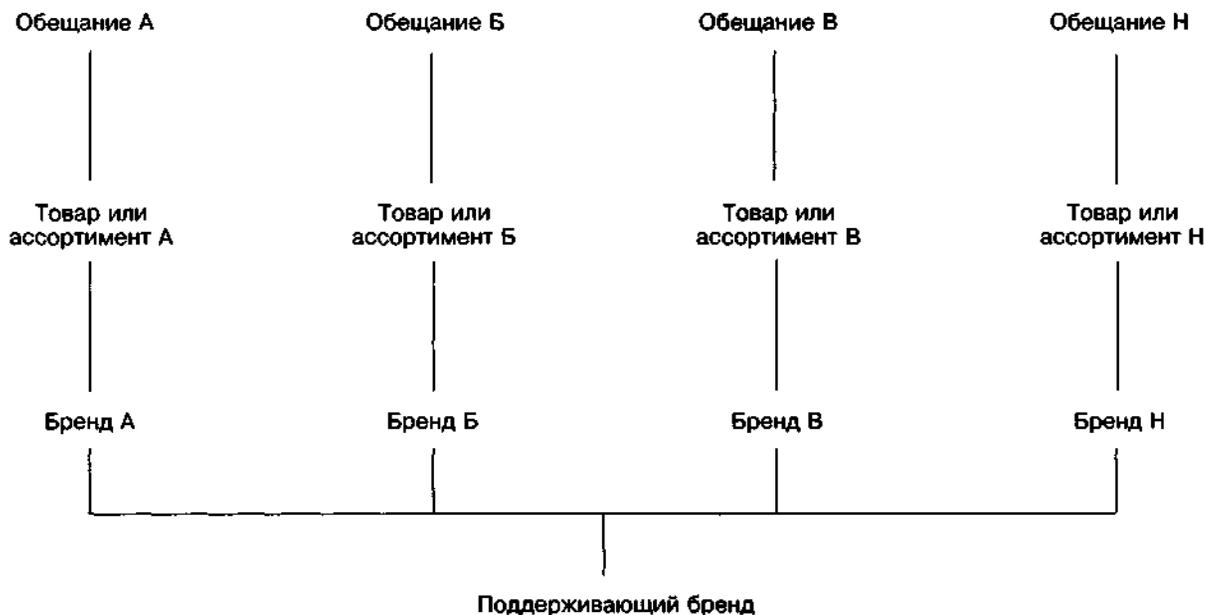


Рис. 12.7. Стратегия поддерживающего бренда

Стратегия поддерживающего бренда представляет собой один из наименее дорогих способов придать суть имени компании и помочь ей достичь минимального статуса бренда. Так, мы можем видеть аббревиатуру ICI (Imperial Chemical Industries) на банках с краской Valentine или Dulux, имя Bayer на пакетах с садовыми товарами и Monsanto на универсальном средстве для борьбы с сорняками Round Up. Высокое качество этих брендов гарантируется именами их главных организаций. С другой стороны, присутствуя в повседневной жизни, эти компании становятся более знакомыми и близкими людям, как это было с ICI в Европе. Поддерживающий бренд предоставляет научные и технические гарантии, благодаря чему товарные бренды могут уделять больше внимания раскрытию других аспектов своей индивидуальности.

Таким образом, мы можем убедиться, что на каждой ступени иерархии брендинга существует разделение ролей. Поддерживающий бренд отвечает за гарантии, необходимые для всех брендов, и сегодня эти гарантии распространяются не только на качество и научную компетенцию, но и на гражданскую ответственность, этику и заботу об окружающей среде. Другие функции бренда — различие, индивидуализация и даже удовольствие — выполняют бренды со специальными названиями (Kapferer and Laurent, 1992).

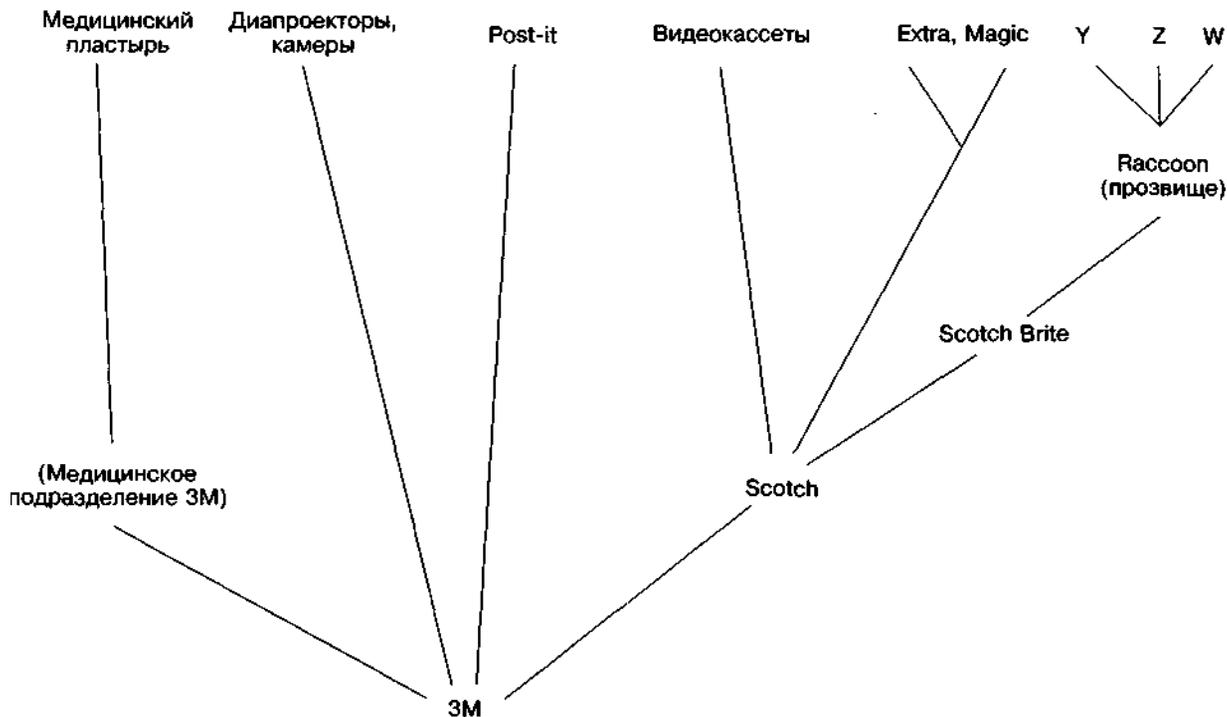
### Комбинированные подходы

Шесть представленных здесь стратегий брендинга — модели, или типичные случаи брендинга. На практике компании используют смешанные комбинации, в которых один и тот же бренд, в зависимости от товара, может быть ассортиментным, зонтичным, родительским или поддерживающим. Например, L'Oreal — ассортиментный бренд губной помады. Это исходный бренд для Studio, Elseve или Plenitude. Смешанный характер использования бренда L'Oreal и стратегий отражает его готовность адаптироваться к процессам принятия решений потребителями на разных субрынках (товары по уходу за волосами, парфюмерия, косметика) или каналов распределения (то есть специализированные магазины или магазины самообслуживания). В некоторых случаях бренд L'Oreal служит гарантией надежности и технических возможностей. В других он хочет добиться признания (как в случае с косметикой) и, соответственно, должен размещать себя на переднем плане. И, наконец, бывают случаи, когда

L'Oreal должен быть невидимым, чтобы избежать ассоциаций с сегментом низких цен или не причинить вреда одному из своих престижных товаров. Тем не менее многие ситуации комбинирования возникают в результате серии мелких решений, которые принимаются во время и в связи с запуском нового товара. Часто отсутствие общего плана отношений бренда с его товарами приводит к одновременному существованию ряда несогласованных решений в области брендинга.

Интересный пример объединения отдельных политик брендинга с пятью этапами категоризации (пятикратный брендинг) — история компании 3M (рис. 12.8). 3M — компания, деятельность которой сфокусирована на высокотехнологичных исследованиях в области промышленного и бытового применения клейких материалов. Это очень широкая сфера, в которую входят в первую очередь клеи, а также такие товары, как кино- и фотопленка, кассеты, медицинский пластырь, диапозитивы и диаскопические проекторы. Название 3M служит синонимом серьезности, силы и активной научно-исследовательской работы. Но при этом оно оставляет ощущение холодности. Поэтому компания создала зонтичный бренд Scotch, который должен был помочь сделать отношения с широким покупателем более человечными. Для видеокассет, клеящих карандашей и клейкой тесьмы был использован непосредственно бренд Scotch, но для средств очистки клавиатуры был создан бренд товарной линии под названием Scotch-Brite. Учитывая существование конкурирующего товара компании Spontex (которая называла свою продукцию средствами для очистки клавиатуры), Scotch заменил общее имя своего товара на особое — Raccoon, что в переводе означает «енот» или «мех енота» (наподобие Volkswagen Beetle). Это дифференцировало товар и в уникальной манере объясняло его преимущества, придавая ему более дружелюбный имидж.

В дальнейшем Raccoon был расширен за счет создания многочисленных версий — зеленый, синий, красный. Они имели разную форму и были предназначены для различного использования. Для общих потребительских товаров, таких как губки и клеи, название 3M использовалось в качестве поддерживающего бренда и было напечатано на товарах мелким шрифтом. Любопытно, что надпись 3M на кассетах Scotch едва различима. Возможно, это сделано, чтобы подчеркнуть их отличие от видеокассет, нацеленных на профессиональное использование,



**Рис. 12.8.** Пример разрастания бренда и ослабления индивидуальности

на которых эта надпись четко видна. На самом деле бренд ЗМ, который считается гарантией высоких рабочих характеристик товара и выступает в роли поддерживающего бренда для потребительских товаров общего назначения, одновременно служит зонтичным брендом для товаров, предназначенных для профессионального использования. Вся сила и значимость имени ЗМ отражены на таких товарах, как камеры, диапроекторы и зубной цемент (выпускаемый медицинским подразделением ЗМ). Post-it, знаменитые «клеящиеся листочки для заметок, служащие для запоминания или передачи сообщения», также подписаны ЗМ. Как и ожидалось, этому изобретению было дано конкретное имя, позволяющее более надежно запатентовать его и дать ему более четкое определение, чем длинное описание, приведенное выше.

Таким образом, в зависимости от уровня профессиональности конечного использования товара или потребности в современном имидже, отражающем превосходство и высокие эксплуатационные характеристики, надпись ЗМ делается заметной или даже исключаяющей другие названия. В ином случае ЗМ присутствует через бренд Scotch. Возможно, именно поэтому при создании клеящей тесьмы Scotch Magic имя ЗМ было использовано только в качестве инструмента припоминания. С другой стороны, на

аэрозольном клее для специалистов, работающих в сфере коммуникаций, имя Scotch напечатано мелким шрифтом, а ЗМ — большими буквами. Кроме того, компания использует дифференцированную рекламу товара для Рассоон, клеящей тесьмы хозяйственно-бытового назначения, кассет Scotch и Post-it. За пределами поддерживающего бренда не существует общих кодов выражения, они независимы друг от друга по форме и целям.

## Выбор подходящей стратегии брендинга

Какая стратегия брендинга самая лучшая? Компания Procter & Gamble — убежденный сторонник товарных брендов. Права ли она, и не означает ли это, что компания L'Oréal, ее более гибкий конкурент, ошибается?

Как уже говорилось, каждый тип стратегии бренда имеет свои преимущества и недостатки. Однако процедура выбора для конкретной компании на конкретном рынке не может состоять из простого составления перечня всех «за» и «против». Выбор политики бренда это не стилистическое упражнение, а принятие стратегического решения, ориентированного на продвижение отдельных товаров и ассор-

тиментов, а также на долгосрочное использование бренда. Здесь необходимо учитывать три фактора: товар или услуга, поведение потребителей и конкурентное положение компании. Политика бренда — отражение стратегии, выбранной конкретной компанией в определенном контексте.

Какие параметры следует учитывать при выборе стратегии брендинга? Первый — *корпоративная стратегия*, символ которой, на самом деле, — стратегия брендинга. Например, в 2003 году компания Schneider Electric, один из лидеров в области доставки электроэнергии и управления производственными процессами, приняла решение возродить свои бренды Merlin Gerin и Telemecanique, которые были хорошо известны исследовательским отделам, специалистам по комплектации и сборке электротехнического оборудования по всему миру. Приняв подобное решение, Schneider Electric положила конец инициативе, запущенной десятью годами ранее и имевшей совершенно иную цель — заменить отдельные бренды одним брендом группы. Новый директор компании, который пришел на эту должность из Steelcase, определил стратегическое позиционирование Schneider Electric, противопоставив ее GE, ABB и Siemens. В сравнении с этими основными гигантами в области электротехники и электроники компания Schneider Electric предпочитает оценивать себя как компанию с разнообразной специализацией. Действительно, Schneider Electric продает «полуфабрикат», поэтому ее покупатели хотят иметь дело со специализированной компанией. С другой стороны, на фоне своих многочисленных конкурентов с узкой специализацией Schneider Electric больше напоминает компанию общего электрооборудования. Поэтому если она хочет позиционировать себя как компанию с многочисленными специализациями, различные сферы деятельности должны быть представлены специализированными брендами, объединенными одним брендом группы, управляющим отношениями с покупателями. Все это стало причиной того, что компания решила отказаться от идеи одного бренда и предложить ассортимент из 50 брендов, собранных воедино под тремя интегрированными международными торговыми марками — Merlin Gerin, Telemecanique и американской компанией Square D, присутствующими в 130 странах. По этой же причине администрация Schneider Electric и ее продавцы организованы по типу покупателей, которые имеют возможность приобретать товары под различными товарными брендами.

Groupe SEB, мировой лидер в сфере мелкой бытовой техники, также приняла решение стать мультибрендовой группой с четырьмя международными брендами — Moulinex, Tefal, Krups и Rowenta. Почему же компания не пошла по привлекательному пути использования единого бренда, как это сделала Philips? Именно из-за Philips. Стратегия заключается в искусстве создания отличия. Один бренд становится преимуществом только при условии, что он единственный, как в случае бренда Philips. Он входит в число международных торговых марок, чья репутация основывается на том, что его продают по всему миру — даже в бассейне реки Амазонки можно купить электрические лампочки Philips. По сути, пытаться конкурировать с Philips бесполезно. На современных фрагментированных рынках с их агрессивными сетями распределения и сегментами покупателей гораздо лучше использовать целевую репутацию (в плане товаров и ценностей) брендов, которые люди покупают именно потому, что это — бренды.

Второй параметр — *бизнес-модель*. В данном случае интересно сравнить компании одного и того же сектора, так как их политика строительства брендов нередко отражает их модель бизнеса — движущей силы их конкурентного преимущества и прибыльности. Это можно увидеть на примере сравнения трех гигантов сыродельной отрасли в Европе — Bel, Bongrain и Lactalis. Bel разрабатывает ассортиментные бренды вокруг основного инновационного товара, тем самым давая начало целому ассортименту товаров с такими фирменными знаками, как The Laughing Cow, Kiri или Mini Babybel. Компания Bongrain разрабатывает товарные бренды Chaumes, Vieux Pane, Caprices des Dieux, Haut Segur, в то время как Lactalis использует один бренд (President) в качестве зонтичного бренда для всех своих сыров и масла, а на рынке России и Испании даже для молока. Так почему же компании используют разные политики бренда?

На самом деле у этих компаний непохожие модели бизнеса и, соответственно, разные стратегии бренда. Bel нравится видеть себя в роли изобретателя чего-то современного, антитрадиционного, доступного и создателя повседневных ценностей. Она не торгует специальными сырами, которые покупают в качестве угощения на выходные. Компания — изобретатель современных продуктов должна создавать бренды, обладающие своей собственной характерной формой и характеристиками, которые

впоследствии могут быть предложены во множестве видов, чтобы извлечь выгоду из капиталовложений в продвижение товара. Компания Bongrain решила выпускать плавленые сыры с контролируемым первоначальным наименованием (АОС)\*, чтобы сделать их более доступными с точки зрения вкуса, цены, длительности хранения и использования. *Vieux Rapé* — плавленая версия категории сыра АОС под названием *Pont l'Évêque*, но она, по сути, не имеет права использовать это имя. Соответственно Bongrain приходится давать каждому создаваемому ей специализированному товару собственное имя, то есть речь идет о политике товарного бренда. В данном случае недостаток — необходимость продвигать каждый новый бренд, одновременно поддерживая с помощью рекламы большое количество брендов небольшого объема.

Бизнес-модель Lactalis определяется сегментированием общих категорий с целью поднятия их на современный уровень и обеспечения их соответствия повседневной жизни и новейшему образу жизни. Результатом использования данной модели становится политика зонтичного бренда, когда под одним именем бренда (*President*) существуют описательные имена для каждого из вариантов, каждой из форм, когда масло с низким содержанием жиров остается качественным маслом, *Emmental* — настоящим сыром *Emmental*, а *Brie* — настоящим *Brie*.

Третий параметр для выбора архитектуры бренда — *культурный аспект*. В США сформировалась культура товарного бренда, выпускающего один единственный товар. *Ivory*, бренд-учредитель *Procter & Gamble*, — это мыло, которое продолжает оставаться мылом, что объясняет нежелание компании расширять этот бренд, даже несмотря на идеологическое противостояние со стороны авторов Траут и Райе, последние 20 лет ругающих компанию в своих работах. Однако внутренний рынок США поддерживает такую политику товарного бренда. С другой стороны, это помогает понять, почему главные сторонники политики зонтичного бренда — Европа и Япония. Среди множества примеров в Европе можно назвать бренды *Nivea* и *Nestle*. В Японии, если абстрагироваться от размера внутреннего рынка, концепция компании во многом определяется пред-

ставлением: чем больше товаров и сегментов охватывает компания, тем выше ее репутация. Директору японской компании просто не придет в голову использовать какое-либо другое имя, кроме корпоративного, для продвижения всех типов расширений бренда. Типичный пример — компания *Yamaha*, использующая свое название для таких очень непохожих товаров, как мотоциклы и пианино.

Четвертый параметр — *темп появления инноваций*. Как следует создавать товарные бренды в секторе, где происходит ежегодное обновление предложения? В данном случае предпочтение можно отдать политике одного бренда, охватывающего весь ассортимент, как это происходит с *Nokia*, *Sony-Ericsson*, *Alcatel*, *Samsung* и даже *Whirlpool* и *GE*.

Пятый параметр — *воздействие добавленной ценности*, которое лежит в основе товара. Этот момент отражен на рис. 12.1, где представлено относительное позиционирование разных стратегий. Когда на определенном рынке добавленная ценность связана с подтверждением, репутацией и масштабом, можно порекомендовать использование зонтичной стратегии одного бренда (в промышленном мире этот бренд часто корпоративный), хотя не менее производительной может оказаться стратегия исходного бренда с двумя уровнями — настоящий «брендовый дом» наподобие *Garnier* или *L'Oreal Paris*. Однако в условиях более сегментированного рынка, где представлены высококачественные индивидуализированные товары, следует отдать предпочтение или портфелю товарных брендов, как у *L'Oreal*, или стратегии поддерживающего бренда, разрешающей существование суббрендов (логика *Danone* или *Nestle* в продаже молочных продуктов).

Далее следует поговорить о проблеме *ресурсов*. При отсутствии значительных денежных средств компании следует сконцентрировать свои усилия на одном бренде, в особенности если он носит международный характер. Здесь на первый план выходит необходимость достижения нижней границы видимости. Однако в случае кобрендинга это сделать невозможно. Именно поэтому *Philips* и *Douwe Egberts* (ведущая кофейная компания) создали специальное имя (*Senseo*), чтобы обозначить свою совместную инновацию в области кофеварок.

Наконец, на выбор архитектуры бренда влияет его видение. На рынке косметических товаров существуют тысячи товаров и множество научных терминов, поэтому инновации имеют большое значение. Такое количество товаров приводит к неопределенности

\* Понятие «контролируемого первоначального наименования» (*Appellation d'origine contrôlée* - АОС) было введено в 1935 году в целях защиты особенностей продукции определенных французских провинций. — *Примеч. пер.*

на рынке. Бренды выступают в роли контрольных точек, и это приводит к частому возникновению вопроса, какую стратегию присвоения имен следует использовать? На этот важный вопрос нет единого ответа: он в значительной степени зависит от концепции самого бренда.

Компания Lancome отдает предпочтение политике монотовара с небольшим ассортиментом, производным от ведущего товара (Progress для лица, подводка для глаз, крем против морщин и т. д.). Недавно бренд предпочел выпустить на рынок вместо товарной линии под одним названием монотовары по уходу за телом, каждый из которых имел собственный бренд. В их число входили Cadence для тела (увлажняющее средство), Exfoliance (скраб для тела) и Sculptural (средство для коррекции фигуры). Lancome не поддерживающий бренд. Он хочет быть исходным брендом, то есть создателем точного видения, а именно французской элегантности. Бренд хочет действовать как средство выражения:

- « высокого технологического уровня и характеристик товара;
- » роскоши во французском понимании, что означает естественную утонченность; Lancome делает привлекательными результаты работы научных лабораторий.

Бренд Lancome выражает себя через свои товары и услуги, которые им сопутствуют (диалог с продавцами и их советы). Ему нужна политика бренда, отличающаяся согласованностью и легкостью понимания на двух уровнях — потребителя и продавца. Однако покупатели плохо реагируют на политику бренда в этом сегменте. Как правило, они не запоминают названия брендов и, заходя в магазин, просто спрашивают «увлажняющий крем от Lancome». В этом случае продавец объясняет им, что есть два таких крема — Hydrix и Transhydrix. Два названия помогают продавцу объяснить существование многочисленных товаров. Разные имена помогают покупателю осознать наличие разных товаров, а продавец может потом продвигать каждый из них, делая акцент на их индивидуальном предназначении, использовании и специфических характеристиках. Таким образом, Lancome старается дать каждому товару особое имя, чтобы отразить в нем его предназначение (Nutrix питает кожу, Hydrix ее увлажняет, а Forte-Vital делает ее более упругой) или основной ингредиент, если он обладает новизной или революционностью (например, Niosome

содержит ниосомы, а в состав Oligo-Majors входят олигомерные элементы). Подобная политика присвоения названия позволяет внести большую ясность в процесс продажи, потому что объясняет различие между товарами, которые позиционируются достаточно близко, и, соответственно, позволяет избежать путаницы, которая могла бы возникнуть, если бы эти товары принадлежали к одной и той же товарной линии и носили одно общее название.

Может создаться впечатление, что все это может разрешить спор между товарными брендами и брендами товарных линий в пользу первых, хотя бы в сфере косметических товаров. Однако в компании Clarins существует общее правило, согласно которому она не создает монотовары, а все выпускаемые ею 70 товаров сгруппированы в товарные линии. В связи с тем что бренд Clarins отличается от Lancome, он не обладает единым образом, едиными отличительными особенностями или единой концепцией. Он представляет себя как «Институт красоты», и для него очень важна такая профессия, как косметолог. Такая концепция предполагает использование большого числа товаров, принадлежащих к одной и той же товарной линии, что напоминает покупку лекарств по рецептам. Монотовар не может сделать все, что определяет предпочтение товарным линиям, работающим на основе синергизма. Цель бренда Clarins — создание стабильных товарных линий, которые могут существовать долгие годы и согласуются с его отличительными особенностями, личностью и культурой. Наконец, бренд отдает предпочтение объективным обещаниям товара, а не многословию слоганов для монотоваров, играющих на одной особенности — «победе над старением». Это определяет названия для товаров компании, которые всегда относятся к косметическому сегменту. Имена товаров всегда описывают действие товара и не пытаются спекулировать на мечтах и фантазиях, как это сделал Christian Dior, когда запустил Capture. Названия товаров Clarins состоят из двух или трех слов, например, Multi-Repair Restructuring Lotion («Многоцелевой восстанавливающий лосьон»).

В прошлом создание любого нового товара, как правило, сопровождалось появлением нового имени. Совершая обряд крещения нового товара, менеджер давал ему жизнь. Без имени реальное существование товара было невозможно. Он начинал жить только после того, как его маркировали. В 1981 году компания 3М создала и зарегистрировала 244 новых бренда. В 1991 году появилось только четыре. То же

самое произошло с Nestle: в 1991 году компания создала 101 новый товар, но только пять новых брендов. Век размножения брендов закончился. Что стало причиной такого изменения?

Причиной этой революции было осознание того, что бренд — истинный капитал компании. Используя меньшее количество брендов, компании должны были поддерживать их капитал за счет постоянной «подпитки» через инновации и расширения товарной линии или ассортимента. Вопрос «Какое имя выбрать?» стал звучать так: «Какой новый товар нам следует выпустить под каким уже существующим брендом?»

Компании с децентрализованным управлением особенно подвержены быстрому росту числа брендов. Так, компания 3M, хотя и занимает высокое положение в списке 500 лучших компаний журнала Fortune и имеет в своем активе 60 000 товаров, остается сравнительно неизвестной для широкой публики. Отчасти это объясняется избыточным количеством торговых марок, которыми она была «перегружена», их число превышало 1500. Чтобы изменить ситуацию, 3M решила «ухватить кота за хвост» и создала комитет по брендингу на самом высоком уровне (им стал Комитет по корпоративной политике в области брендинга), в задачи которого входило создание четкой доктрины в отношении политики брендов. Прежде чем создать любой новый бренд, необходимо было получить согласие этого комитета. Для превращения 3M в настоящий корпоративный бренд было решено в дальнейшем знак 3M использовать в качестве подписи или гарантии для всех товаров (за исключением косметической линии). Вторым решением стал запрет на использование на одном товаре более двух имен (как это было в случае с Scotch Magic), что должно исключать эффект наложения брендов (см. рис. 12.8). Ускорить процесс интеграции новой политики брендов, ориентированной на несколько мегабрендов (которые также называли основными или сильными) руководство 3M решило, направив во все свои дочерние компании инструкцию, объясняющую, какую политику следует использовать для брендинга в случае появления новых товаров. Ее введение привело к резкому сокращению количества запросов на создание новых брендов, как родительских (например, Scotch), так и дочерних (Magic).

Дерево решений, показанное на рис. 12.9, позволяет «провести» каждую инновацию через четыре вопроса, которые выступают в роли фильтров, огра-

ничивающих создание нового бренда определенной, крайне специфической ситуацией (например, появление Post-it). С помощью первого из этих вопросов можно определить, удовлетворяет ли инновация следующим четырем критериям.

- Имеет ли инновация первоочередной характер?
- Создает ли она новый тип отношения между ценой и качеством?
- Создает ли она новую товарную категорию, которая до этого времени не существовала?
- Является ли она результатом поглощения?

Второй фильтровальный вопрос касается того, можно ли использовать бренд для поддержания уже существующего родительского бренда, входящего в портфель основных брендов 3M. Третий вопрос помогает определить, может ли новый товар привести к созданию нового родительского бренда. Последний вопрос оценивает функциональные возможности нового товара с точки зрения обоснованности создания нового второстепенного (дочернего) бренда. Дерево решений помогает определить шесть исчерпывающих вариантов брендинга, основывающихся на измеримых рыночных параметрах. Они находятся в диапазоне от крайне простого (слайды для диджеев от 3M) до многоуровневого брендинга (Scotch Magic, клейкая тесьма от 3M). Как и следовало ожидать, создание нового бренда (основного или второстепенного) стало скорее исключением, чем правилом. Прежде всего должен был соблюдаться ряд ограничивающих условий. А главное — инновация должна формировать новую основную потребность, и для ее удовлетворения не может подходить ни один из существующих основных брендов.

## Стратегии брендинга в розничной торговле

Ничто не иллюстрирует стратегическое значение архитектуры бренда лучше, чем сравнение похожих компаний, конкурирующих в одном и том же секторе. Речь идет о секторе розничной торговли. Имея дело с одними и теми же потенциальными покупателями, розничные продавцы предпочитают использовать различные политики брендинга, которые отражают их индивидуальные отличительные особенности и стратегические предпочтения. В секторе розничной торговли существует своя профессиональная лексика для политики создания брендов, мы должны разъяснить ее особенности, прежде чем

связать с концепциями и терминами, представленными в этой главе.

Такое явление, как розничный бренд, появилось уже много лет назад. Еще в 1869 году он был создан компанией Sainsbury's. А в 1929 году компания Coor стала первым розничным продавцом, официально зарегистрировавшим свой бренд во Франции. Это были зонтичные бренды, которые принадлежали исключительно розничному продавцу и объединяли ряд товаров в рамках одной категории (бакалейные товары, товары по уходу за домом или косметика). Основным предназначением этих брендов было выполнение функций инструмента защиты розничных торговцев от поставщиков, которые не снабжали их.

В 1976 году благодаря компании Carrefour появился новый тип розничного бренда, известный как «флаговый бренд» (*banner brand*). В Carrefour этот бренд называли «товарами свободы» (*freedom products*).

Флаговый бренд, группирующий в своих рамках большое количество товаров, представлял собой зон-

тичный бренд. Он предлагался в строгой упаковке без изобразительных элементов или украшений и был выполнен в одном цвете (белом, оранжевом и т. д.). На товарах этого бренда не было никакой подписи, только гарантия, представленная в визуальной форме в виде эмблемы или аббревиатуры бренда.

Как видно из названия, «флаговый бренд» олицетворял наступательную стратегию, направленную против брендов производителей. Это давало возможность всестороннего обновления коммуникационных стратегий для тех сетей гипермаркетов, которые таким образом могли рекламировать свое видение и конкурентоспособность через поддержку со стороны специфических товаров. Так, компания Carrefour получила возможность представить себя как защитника потребителя, и именно это определило выбор слова «свобода» для названия новой товарной линии. Позиционирование ее бренда было очень простым: «такой

#### Обзор вариантов брендинга для ЗМ

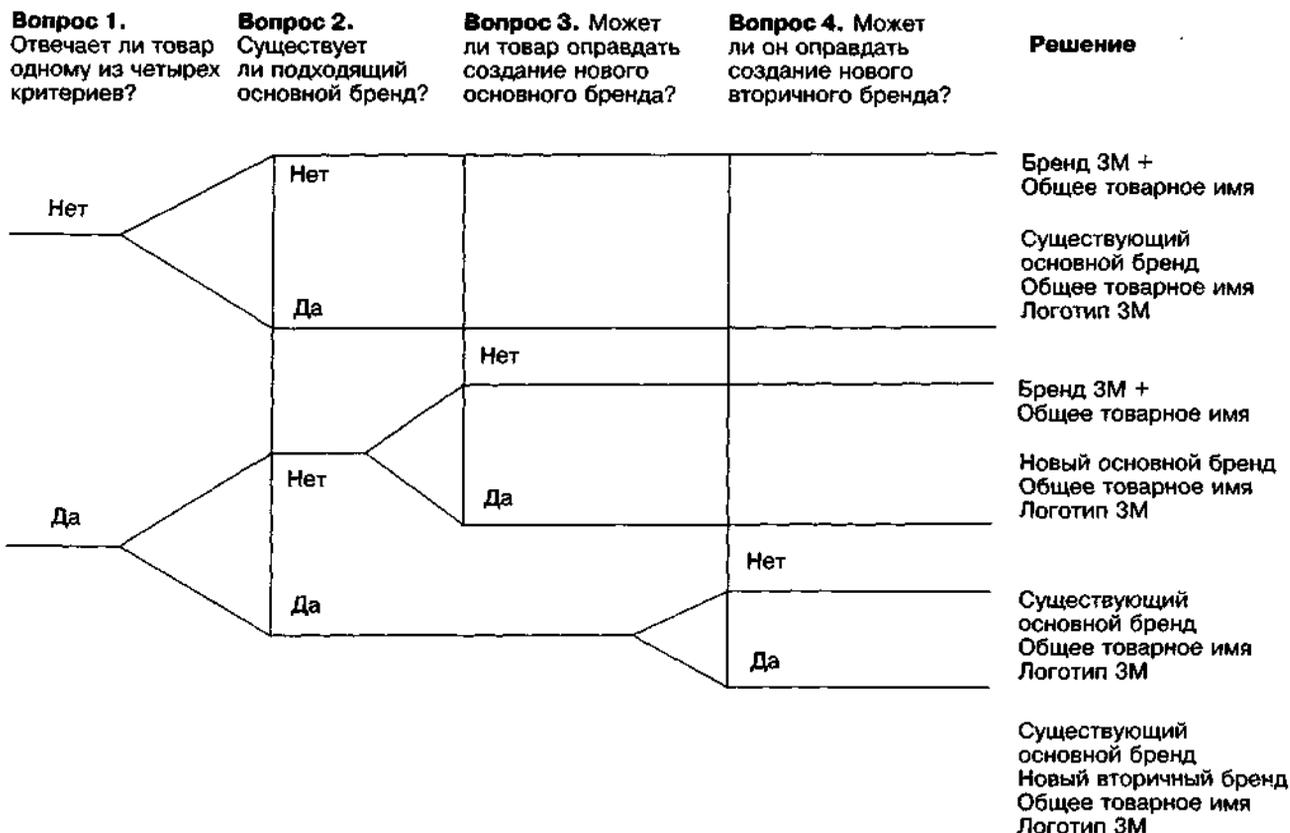


Рис. 12.9. Обзор вариантов брендинга для ЗМ

же хороший, как национальные бренды, и более дешевый» (дешевле на 20 %). Таким образом, эти «флаговые бренды» позволяли придать новую видимость розничным продавцам, а для некоторых из них положили начало формированию отличительных особенностей. Они отошли от такого типа коммуникации, как «цена-выбор-качество-обслуживание», и начали заявлять о своей культуре, мотивации и фокусе.

Помимо того что «флаговые товары» были полезны для ведения конкурентной борьбы между дистрибьюторами, они представляли интерес тем, что склоняли на свою сторону общественное мнение, а это необходимый фактор той конкуренции, которая должна была неизбежно возникнуть между дистрибьюторами и производителями в будущем. Несмотря на то что имидж крупных розничных магазинов значительно пострадал из-за ликвидации более мелких продовольственных магазинов, расположенных по соседству, представленная во всех типах СМИ реклама «свободных баннерных товаров» Carrefour утверждала, что бренды производителей не что иное, как инструменты порабощения покупателя, и пришло время освободить его от этих оков. Как известно, молчание — знак согласия. Производители, непривычные к коллективным действиям, никак не отреагировали на подобные заявления, и, естественно, из-за их бездействия эта битва была ими проиграна.

Рост конкуренции привел к появлению на полках супермаркетов множества общих или немарочных товаров. Они отличались более низким качеством, чем национальные бренды, но стоили на 30-40 % дешевле. Эти товары выпускались без каких-либо «изысков», как правило, в простой белой упаковке, на которую не было нанесено ничего кроме краткого описания товара (например, сахар, растительное масло и т. д.). В результате этого в умах потребителей возникла определенная путаница в различии между дешевыми немарочными товарами и «баннерными» брендами. Возникла угроза обратного эффекта и разрушения имиджа розничных торговцев. В такой ситуации Carrefour прекратила продавать свои товары из «линии свободы» и переключилась на политику корпоративного брендинга, состоявшую в размещении на товарах собственного названия магазина. Это не было открытием. Migros в Швейцарии и Jewel в США делали подобное уже в течение долгого времени.

Имя розничного продавца может быть использовано по-разному.

*Само по себе на соответствующих товарах.* В этом случае мы имеем дело с зонтичным брендом, охватывающим ряд различных товаров. Например, существуют не только кукурузные хлопья Carrefour, но и замороженная рыба, йогурт, фруктовые напитки, спортивные сумки, автомобильные жидкости и т. д.

Если имя используется *самостоятельно на определенных товарах*, то оно выступает в роли бренда товарной линии при условии, что эти непохожие товары объединены какой-либо общей выгодой или концепцией. Это имеет место в случае с Monoprix Fitness и Monoprix Bio Line. Под именем розничного бренда мы видим семейное имя товаров, соответствующих определенному критерию (продукты ухода за здоровьем или продукты с биологической основой).

*В качестве подписи вместе с другим именем.* В таком случае это поддерживающий бренд. Так, Carrefour пишет свое имя мелким шрифтом в правом нижнем углу этикетки на бутылке шампанского E Delacour. Точно так же имя Printemps появляется на брендах готовой одежды, таких как Essentials, присутствуя на бирках и на товарах.

Третий тип розничного бренда называется «собственный бренд» или частная торговая марка, и его название отличается от имени розничного продавца. Частный бренд может быть использован в качестве:

- «| товарного бренда: многие бренды пива, печенья и других продуктов питания (Sainsbury's Crunch);
- \* бренда товарной линии: гель для волос Micro Line, продаваемый в гипермаркетах Auchan, копия геля Studio Line компании L'Oreal;
- \* ассортиментного бренда: Тех для тканей в Carrefour или Kenmore, бренд бытовых приборов Sears Roebuck;
- \* зонтичного бренда, такого как St Michael, President's Choice, World Classics.

В отличие от первых, более старых частных торговых марок, современные часто становятся товарными брендами или брендами товарной линии и предназначаются для привлечения покупателей целевых брендов производителей. Именно это стало причиной появления таких понятий, как «контр-бренд» или «бренд-подражатель». Так, Puffin компании Asda был товаром-подражателем печенья Penguin.

Основное преимущество брендов-подражателей заключается в возможности их бесконечного размножения. Работая на рынке, сегментация которого постоянно растет, розничный продавец может размещать бренд-подражатель в каждом сегменте, что было бы невозможным в рамках одной общей торговой марки. Такая политика обеспечивает более высокую гибкость, помогающую входить в рыночные ниши. В сравнении с другими розничными торговцами, которые ставят свое имя на товары, а затем отказываются от брендов производителей, просто исключив их из списка поставщиков, частные бренды добиваются тех же самых результатов, но делают это более осторожно. В этом случае у покупателя создается впечатление, что ему предоставляется более широкий и разнообразный выбор, и он более спокойно реагирует на исчезновение крупных брендов.

Стратегия создания контрбренда, цель которой — достижение максимального объема продаж, заключается в выборе имени бренда, упаковки, внешнего дизайна и цветов, максимально похожих на эти составляющие целевого бренда. Это приводит к возникновению путаницы в умах покупателей. Прекрасно понимая, что клиентская база бренда производителя формируется благодаря серьезным инвестициям в исследования и разработку, качество, эксплуатационные характеристики и маркетинг, дистрибьютор создает копию и использует для нее упаковку, очень похожую на оригинал. Самый простой способ снижения издержек и риска — тщательно скопировать маркетинговую стратегию, используемую брендом производителя. Создание контрбренда и нарушение прав торговой марки отделяет очень тонкая грань, и некоторые розничные торговцы ее уже переступили. Однако в этом случае закон мало чем может помочь. Большинство производителей неохотно об-

ращаются в суд по поводу нечестной конкуренции со стороны розничных продавцов из страха, что последние уберут их товары с полок магазинов. Однако недавно производители печенья Penguin выиграли в суде дело против компании Asda, выпустившей копию ее продукции под названием Puffin.

Исходя из вышесказанного, очевидно, что, несмотря на различия в терминологии, можно установить связь между стратегиями брендинга производителей, которые рассматривались в этой главе, и концепциями, используемыми при розничном брендинге (табл. 12.1). Однако между ними существуют различия. Прежде всего, производители не могут копировать друг друга столь же активно как бренды-подражатели, и не только потому что подделка противозаконна, но также из-за того, что производители без малейших колебаний подают в суд друг на друга. За редким исключением розничный продавец имеет, помимо прочего, вертикально интегрированный процесс производства, имя реального производителя частной торговой марки всегда скрыто и не может быть проверено. Это создает проблемы с проведением сертификации розничных брендов по качеству, так как время от времени их производитель может меняться.

Выбор стратегии брендинга розничным продавцом определяется не только основными функциями бренда, но и множеством других параметров.

1. Выбор зависит от ценности имени магазина. Если розничный бренд использует имя магазина, то он предполагает, что оно — потенциальный гарант и позволяет получить выгоду от сходства и дружеских отношений.

2. Стратегия также зависит от уровня вовлеченности для конкретного товара. Разные товары имеют неодинаковое значение для потребителя, некоторые

**Таблица 12.1.** Относительные функции брендов, имеющих имена розничных продавцов и производителей

Основная задача бренда	Владелец бренда	
	производитель	розничный продавец
Завоевание покупателей целевого бренда	—	Контр-бренд Бренд-подражатель
Индивидуализация товара	Товарный бренд	Частная торговая марка
Включение товара в число других	Бренд товарной линии Ассортиментный бренд	Частная торговая марка
Идентификация происхождения товара	Зонтичный бренд Исходный бренд Поддерживающий бренд	(Флаговый бренд) Бренд, носящий имя розничного продавца
Обозначение производителя	Корпоративный брендинг	—

для них более важны, а другие могут носить второстепенный характер. Источники этой значимости могут быть разными:

- «необходимые» товары покупаются по необходимости: мы не ждем от них ничего, кроме функциональности; в эту категорию входят товары, начиная с бумажных носовых платков (отличающихся низкой вовлеченностью) и заканчивая пылесосами (более высокая вовлеченность);
- товары «для удовольствия»: их функция в том, чтобы доставлять удовольствие, к их числу могут относиться самые разные товары от заварного крема со вкусом карамели до высококачественных систем звуковоспроизведения;
- товары «для выражения собственного "я"» выполняют социальную функцию, с их помощью покупатель проявляет свою индивидуальность; это относится к сигаретам, безалкогольным напиткам, пиву, а также готовой одежде.

Разумеется, у товара может быть более одного источника вовлеченности, к тому же достаточно сложно использовать розничный бренд для товаров, предназначенных для самовыражения: когда подобные товары выставлены на прилавке, покупатель не хочет производить плохое впечатление. Исключения составляют широко известные и заметные магазины (например, Hediard, Fauchon, Harrod's и т. д.). Тот факт, что Carrefour пишет свое имя очень мелким шрифтом даже на этикетках шампанского, говорит в большей степени о желаниях предприятия, а не о выборе покупателя. Когда источник вовлеченности носит строго функциональный характер, один зонтичный бренд может охватить множество разных категорий. В этом случае бренд указывает на прекрасное соотношение «цена — качество» и может включать широкий диапазон цен.

3. Определяющий фактор также — мотивация дистрибьютора. Бытует ошибочное мнение, что бренд-менеджмент для розничного торговца представляет собой упражнение в графическом мастерстве и креативности, и он ограничивается поиском соответствующего имени и хорошей упаковки. Однако эта новая сфера деятельности предполагает ориентацию на покупателя и использование человеческих и финансовых ресурсов для анализа рынка и интересов потребителей, проведения исследований и разработок для формирования и поддержания клиентской базы, постоянного контроля качества и, что самое главное, создания мощностей для разработки новых товаров.

С помощью этих трех параметров можно объяснить, почему многие розничные торговцы не хотят ставить свои имена на товары, в то время как другие делают это довольно часто, а еще большее количество занимается этим с удивительным постоянством. Этот выбор отражает оценку ограничений и отличительных особенностей розничного торговца. С момента своего основания бренд Casino, так же как и Swiss Migros, рассматривал себя альтернативным вариантом для классических каналов распределения. Розничный продавец должен следовать своему видению. У него есть миссия. Поэтому имя розничного продавца повсюду действует как зонтичный бренд. Единственное исключение составляют так называемые статусные товары, которым необходим сильный товарный бренд. В последнем случае имя розничного торговца обнаруживает себя только в качестве поддерживающего бренда.

Carrefour хочет быть розничным продавцом многочисленных качественных товаров, присутствующих во всех странах мира. После «товаров свободы» появились «согласованные товары», сравнительные опросы и другие проявления ориентации на покупателя. Carrefour ставит свое имя на многие из своих товаров, но не на все. Если бы компания поступала по-иному, это могло бы создать впечатление единообразия и потери свободы выбора. Кроме того, Carrefour использует свое имя только в сегменте бакалейных товаров, который составляет основу ее исторической компетенции. Также Carrefour ставит свое имя на инновациях, тем самым укрепляя свой имидж с помощью эксклюзивных товаров. В то же время текстильные товары компании имеют свой собственный зонтичный бренд — Tex.

Intersport, кроме всего прочего, — розничный продавец. В данном случае сложно найти какую-либо философию, перспективу или видение. Действительно, эта сеть не обладает отличительными особенностями. Однако у нее есть концепция позиционирования — выбор. Это объясняет существование таких собственных брендов, как Etirel для одежды, Techno Pro для тенниса, McKineu для зимних видов спорта, Nakamura для велосипедов и т. д.

Результаты экспериментальных исследований указывают на то, что эффективность политики в области брендинга связана с другими переменными, такими как тип упаковки (дифференцированная и подражательная), репутация имени магазина и объективное качество товара дистрибьютора (в сравнении с товаром лидера рынка). Так, полевые

эксперименты Леви и Капферера (Lewi and Kapferer, 1996) показали:

- если качество частной торговой марки соответствует качеству лидирующего бренда (что подтверждено тестами, проводимыми вслепую), и если имя магазина обладает сильным имиджем, лучшая стратегия для максимального расширения доли рынка — использование имени магазина и высокодифференцированной упаковки; одним словом, бренд дистрибьютора должен вести себя как настоящий бренд, и этот вариант гораздо лучше, чем использование внешнего сходства упаковки и посягательство на чужую торговую марку;
- » однако если розничный торговец не хочет использовать имя собственного магазина в качестве названия бренда, правильным будет сделать нечто противоположное; в этом случае (хотя это и хуже того, что предлагалось ранее) лучшей стратегией остается подражательный брендинг.

## Новые тенденции в стратегиях брендинга

Компании постоянно совершенствуют свои стратегии брендинга. Анализ их деятельности на международном уровне обнаруживает появление важных тенденций.

### Причина роста числа брендовых домов

Интересная классификация брендинговых архитектур — сопоставление «брендового дома» и «дома брендов» (рис. 12.10). Как очевидно из самого названия, понятие «дом брендов» может быть применено к компаниям, которые действуют через широко известные бренды, но сами остаются в тени, а иногда вообще скрыты. Так происходит

с компанией ITW (Illinois Tool Works), работающей с такими брендами, как Paslode или Spit, и хорошо известной в профессиональных кругах. По такому же принципу действуют компании Procter & Gamble и Georgia Pacific.

Брендовый дом — нечто обратное. Сама компания — один-единственный бренд, действующий в качестве флага и интеграционной силы. По мнению Аакера и Иоахимстахлера (Aaker and Joachimstahler, 2000), модели подобной архитектуры присутствуют в GE (GE Capital, GE Medical и так далее) и Virgin. На самом деле было бы ошибочно ограничивать понятие брендового дома этими случаями. Брендовый дом — это стратегия, в рамках которой корпорация — источник репутации и интеграционная сила. Этого можно достичь с помощью двух архитектур брендинга: *корпоративного зонтичного бренда* (например, Sony, Philips, GE и Virgin) и *корпоративного исходного бренда*, когда существуют суббренды или марочные дочерние компании, но лидером остается родительская компания. Эта политика типична для HSBC, предоставляющей свое имя или логотип всем дочерним компаниям до тех пор, пока они его поддерживают.

Так называемому «дому брендов» соответствуют две архитектуры бренда: в первую очередь это то, что называют *товарным брендом*, а также *поддерживающий бренд*. Когда компания ЗМ ставит свое имя в нижней части этикетки всех своих товаров, действительно ли это влияет на восприятие ценности покупателями? Нет. Хотя имя и присутствует, в плане видимости оно остается незаметным: это знак «дома брендов». Бренды, входящие в портфель компании, действуют независимо.

Как это ни парадоксально, но некоторые корпоративные зонтичные бренды очень близки к тому,

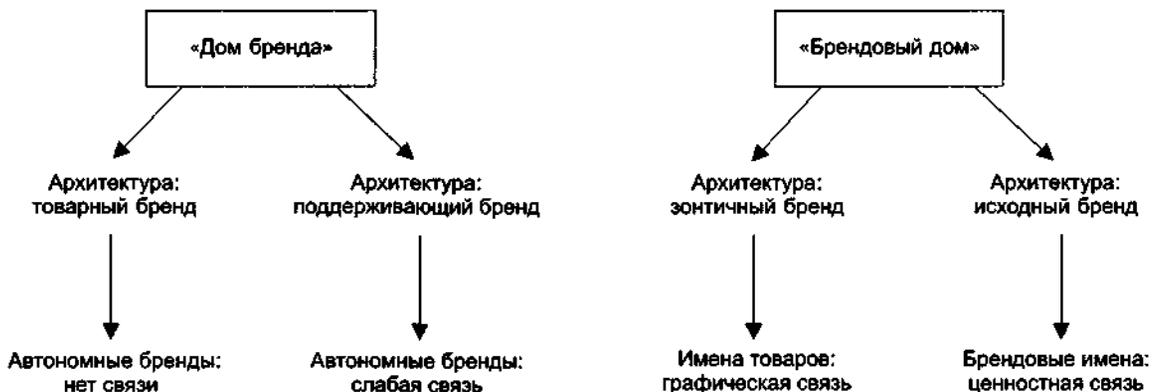


Рис. 12.10. Стратегическая альтернатива

чтобы стать чем-то похожим на дома брендов. Может показаться, что подобное утверждение противоречит сказанному выше. На самом деле вопрос заключается в силе бренда и организации. Возьмем, к примеру, компанию Toshiba. Этот конгломерат организован по принципу существования бизнес-единиц: компьютеры, звуковоспроизводящее оборудование, телевизоры, кухонная утварь (в Японии) и т. д. В рамках этой системы полной независимостью обладают не только директора подразделений, но и менеджеры по странам. В их задачу входит продажа товаров, поступающих из Японии. В результате ни у кого нет никакого желания координировать коммуникации между бизнес-единицами, а для конкретных бизнес-единиц — между странами. Таким образом, несмотря на то что все товары носят одно и то же имя, звуковоспроизводящая аппаратура Toshiba имеет иной имидж, чем компьютеры Toshiba, телевизоры Toshiba и т. д. До последнего времени корпорация Toshiba никогда не думала о себе как о бренде, которым нужно управлять в глобальном масштабе. И только недавно был назначен вице-президент, наделенный соответствующими полномочиями, в обязанности которого входит решение вопроса глобального бренд-менеджмента. Его первоочередная задача — создание платформы бренда Toshiba и ее использование для любой коммуникации любого товара, продаваемого по всему миру. Сегодня компания Philips работает под внутренним девизом «единого Philips».

По какой причине многие организации перешли к такой архитектуре «брендового дома»? Целью стало создание отличительных особенностей там, где наблюдается разнородность, фрагментация, которую в некоторых случаях можно назвать мешаниной. На современных развитых рынках, в отличие от формирующихся, узнаваемость больше не имеет значения. Обязательно последовательное создание набора ценностей и стимулирование эмоционального резонанса. А для этого необходима определенная дисциплина и меньшая степень независимости. Ориентированные на продажи организации, такие как корейские и японские компании, ставят перед своими региональными менеджерами высокие цели в области объемов продаж. Взамен они получают значительную свободу действий. Именно поэтому управление их коммуникациями происходит, как правило, на местном уровне. Создание брендового дома обязательно встречает сопротивление из-за влияния, которое может быть оказано на независи-

мость подразделения и, что не менее важно, на свободное принятие решений в области рекламы. Тем не менее создание брендового дома автоматически не означает проведения глобальной рекламной кампании: дух бренда может быть выражен через различные и даже локализованные коммуникации.

### **Приверженность и рост числа поперечных брендов**

Существует еще одна причина изменения стратегии бренда — смещение акцента с товара на покупателя, с желания завоевывать новые рынки на формирование приверженности потребителей. Accor Hotels, европейский лидер гостиничной индустрии, может послужить хорошим примером компании, способной на адекватную реакцию и изменение определенных фундаментальных принципов политики бренда. Своим успехом компания Accor обязана творческому великолепию двух основателей, которые смогли изобрести товарный бренд в сегменте гостиничного обслуживания. В основе Novotel, первой гостиничной сети компании, лежала концепция полной стандартизации — в каком бы отеле ни останавливались деловые мужчины и женщины, везде они чувствовали себя как дома, и это касалось всего, вплоть до планировки и украшения номеров. В дальнейшем компания охватила самые разные сегменты рынка с помощью других товарных брендов: Formule 1, Etap Hotels, Ibis, Mercure, Novotel, Sofitel и Suit'Hotel в Европе, а также Motel 6 в Соединенных Штатах.

Если следовать первоначальной логике, то имя холдинговой компании Accor было ограничено этим одним предназначением и, соответственно, было невидимым. Однако в дальнейшем, в связи с требованиями оценки акций на бирже, было принято решение сделать корпоративный бренд более заметным. После этого его имя, напечатанное мелким шрифтом, начало появляться на брошюрах отелей, а впоследствии включено в качестве торговой марки Accor Hotels в существующий логотип каждого товарного бренда.

В последнее время рост доли рынка этой группы привел еще к одному изменению: было решено перейти от индивидуальных программ приверженности к единой корпоративной программе (Accor Hotels Favourite Guest).

Та же самая потребность в повышении приверженности покупателей заставила компанию L'Oréal Paris в 1995 году расстаться со своей исторической стратегией бренда. Это решение было реакцией на

деятельность компании Nivea, чья простая стратегия максимально повышала приверженность к бренду благодаря постоянно расширяющемуся портфелю суббрендов, напрямую конкурирующих с брендами группы L'Oreal. Компания L'Oreal пришла к пониманию ограниченности стратегии ведущего бренда, при реализации которой L'Oreal Paris просто поддерживал большое количество независимых суббрендов — Elseve, Elnet, Plenitude и т. д. Помимо того, что происходило дробление бюджета на рекламу, не было соответствующего использования средств и возможностей. В результате компания переключилась с логики «дома брендов» (с L'Oreal Paris в качестве поддерживающего бренда) к стратегии «брендового дома», в рамках которого существует исходный бренд, обладающий базовым единством и четко определенной формой. Именно тогда на международную сцену вышла так называемая «команда мечты» — коллекция пользующихся международной известностью топ-моделей и звезд. Каждая из них продвигала один из суббрендов дома L'Oreal Paris, используя одинаковую креативную платформу и рекламную подпись («потому что я этого достойна»). В то же время имя бренда L'Oreal Paris стало значительнее, более видимым и заметным для таких суббрендов, как Elseve, частично благодаря упаковке и распространению в местах продажи. Наконец, логика присвоения названий была применена к категориям расширений брендов, не имевших особой связи с брендом (из-за исторических ассоциаций с товарами по уходу за волосами). Бренд Plenitude, в тот период времени он соперничал с Nivea, был заменен на Dermo Expertise, Pure Zone и Solar Expertise, чьи имена, имеющие более описательный характер, могли конкурировать в данной области.

Осуществив все это, компания L'Oreal Paris, помимо всего прочего, сделала попытку сформировать истинную лояльность покупателей в различных подразделениях бренда и тем самым наверстать время, которое она проиграла компании Nivea. В 2002 году для дальнейшего повышения приверженности покупателей компания L'Oreal Paris запустила свою первую рекламную кампанию, ориентированную на создание базы данных, учитывающей отношения с потребителями.

### **Промышленность открывает значение брендинга**

Когда речь идет о политике брендинга, то промышленный сектор приходит на память не сразу.

Продвижение товара в этом секторе осуществляется не через дорогостоящую рекламу, а через каталоги, продавцов и специализированные выставки, поэтому компании без колебаний регистрируют торговые марки. Например, Air Liquide зарегистрировала в общей сложности 880 торговых марок (по сути, имен брендов).

Создание подобных торговых марок не только связано со значительными расходами, но и создает путаницу, неопределенность в командах, занимающихся продажами, а также на уровне каталогов. Проблема в том, что эти марки представляют собой специализированные имена, которые, как надеются компании, будут распространяться с помощью молвы и рекомендаций: «Я хочу товар X». Но это совершенно невозможно — таких имен слишком много. По этой причине промышленный сектор начинает внедрять концепцию поддерживающего или исходного бренда и даже мегабренда, который создает «зонтик» для серии специализированных товаров.

### **Интернационализация архитектуры бренда**

Должны ли компании глобализовать свои архитектуры брендинга? Или им следует просто дублировать их при выходе на рынки новых стран и континентов? Известно, что создание большинства архитектур брендинга происходит медленно, на внутреннем рынке. Это позволяет им получить выгоду от низких расходов на рекламу и невысокого уровня конкуренции. Именно поэтому мы столь часто имеем дело с архитектурами «товарного бренда». Они возникают в результате поглощения компании ее основным конкурентом: чтобы избежать потери доли рынка, покупатель принимает решение сохранить самостоятельные бренды. Можно ли применять одну и ту же архитектуру портфеля брендов при входе на рынок России или США?

В России, как и во многих других странах бывшего коммунистического блока, существует уникальная возможность в короткие сроки занять доминирующее положение благодаря быстрым и значительным капиталовложениям, так как западных конкурентов на рынке еще нет, а цены на рекламу остаются низкими. Именно так поступила компания Frito Lay. В данном случае используется один бренд, выступающий в роли поддерживающего или исходного, и осуществляется быстрое продвижение новых товаров в новые сегменты.

В США основную проблему составляют расходы на рекламу в СМИ и дистрибуцию. В результате компания вынуждена собирать товары под зонтичным брендом, который еще предстоит создать. В итоге мы имеем то, что можно назвать «вертикальным сжатием» архитектуры бренда. На самом деле существуют два типа «вертикального сжатия». Первое — сжатие снизу вверх, когда «описатель» становится движущей силой (потребители называют то, что покупают). Например, в Европе вся линия шампуней L'Oreal Paris продается под именем бренда Elseve: ее многочисленные товары носят такие имена, как Color Vive и Energance. В Соединенных Штатах бренд Elseve не запускался. В данном случае есть не три, а только два уровня (L'Oreal Paris и широкий ассортимент товаров, в который включены такие имена, как Vita Vive, Nutri Vive, Hydra Vive, Curl Vive, Color Vive и Body Vive).

Второй тип «вертикального сжатия» — сверху вниз, когда движущей силой становится поддерживающий бренд. Например, в Европе знаменитое фирменное печенье Pim's называется Pim's by Lu, а в Соединенных Штатах — Lu Pim's.

Для запуска международных брендов компании используют местный капитал. Например, все глобальные концепции мороженого компании Unilever (Magnum, Solero и другие) представляют местные бренды, действующие в качестве «страховки» благодаря давно признанному сходству и дружественным отношениям к ним в стране.

## Групповые и корпоративные бренды

С 1990 года существует тенденция добиваться максимальной видимости корпоративного бренда на конкретных товарах. Например, компания Pharmaceutical Laboratories сегодня рассматривает себя как бренд, выступающий от собственного имени, и проявляет гораздо больше внимания, чтобы обеспечить четкую видимость имени своего бренда на упаковке брендов лекарственных препаратов. В сегменте профессионального электротехнического оборудования имя Schneider Electric присутствует на упаковке товаров, предлагаемых такими брендами, как Merlin Gerin, Telemecanique и в Соединенных Штатах — Square D. На оборотную сторону всех товаров Nestle нанесено имя корпоративного бренда Nestle и номер телефона горячей линии. То же самое делает компания Danone, которая позаботилась о том, чтобы создать логотип для своего корпоративного бренда

Danone, чтобы обеспечить его отличие от коммерческого бренда Danone, используемого для охлажденных продуктов, а также воды и печенья в Азии.

Эта тенденция стала частью основной — потребности в ответственности и прозрачности. Компания предлагает себя в качестве основного представителя и больше не прячется за собственными брендами. Это также повышает ее видимость и, соответственно, привлекательность для студентов, руководителей, рынка рабочей силы в целом. В Азии на последних секундах демонстрации телевизионных рекламных роликов компаний Procter & Gamble и Unilever появляется подпись самих компаний. В США или Европе компании этого не делают, хотя Unilever, воодушевленная азиатским опытом, ищет способ повысить свою общественную видимость, чтобы сделать рекламу основным отличием своего корпоративного бренда. Тем временем в Азии, где обе компании не имеют какой-либо репутации, это может помочь им создать ее.

Наконец, если акции компании котируются на фондовой бирже, она должна пытаться повлиять на цену своих акций, так как на рыночные прогнозы, в дополнение к регулярно публикуемым финансовым результатам деятельности компании, влияют ее имя и репутация. Так образом, все, что заставляет людей немного помечтать, повышает деловую репутацию фирмы.

Компании регулярно меняют свое название и берут имя своего главного товарного бренда. Например, компания, ранее известная как BSN, изменила свое имя на Danone Corp (она чуть было не стала Evian Corp), а группа Volkswagen и группа L'Oreal взяли имена у своих главных брендов. С другой стороны, компания Mars изменила имя и получила известность как Masterfoods, по примеру названий таких компаний, как Bestfoods (Unilever) или General Foods. Так чем же можно объяснить использование двух столь диаметрально противоположных подходов?

Использование главного бренда, применяя его имя для всей группы, позволяет воспользоваться преимуществом гало-эффекта, так как даже при наличии двух отдельных источников имидж одного влияет на восприятие другого. Например, пресса регулярно упоминала Volkswagen как бренд номер один в Европе даже тогда, когда это был еще не бренд, а мультибрендовая группа, названная так благодаря совокупному объему продаж всех своих брендов. На самом деле в 2003 году группой номер один в Европе была PSA Peugeot Citroen.

Группа L'Oreal не занимается активной рекламой своего имени. Однако ее бренды рекламируются

очень широко, и это наряду с работой в области исследований и разработки одно из ее главных средств борьбы с конкурентами. Обладая одним и тем же именем со своим романтическим (L'Oreal Paris) брендом, группа L'Oreal извлекает выгоду из влияния его международного имиджа, внушающего уверенность акционерам и определяющего то, что делают группа и бренд.

Решение компании Mars взять менее прозрачное имя Masterfoods обусловлено диаметрально противоположными причинами. По-видимому, было достаточно сложно продавать бренды корма для домашних питомцев Pedigree и Whiskas под корпоративным именем Mars, тем более что это название вызывало в памяти только один товар — легендарный шоколадный батончик, что ограничивало возможности роста на хорошо сегментированном рынке. Кроме этого, возникало отрицательное влияние на финансовые прогнозы из-за негативного гало-эффекта. Группа LVMH, название которой представляет собой аббревиатуру Louis Vuitton Moet Hennessy, использует обе стратегии. С одной стороны, специалистам хорошо знаком смысл этой аббревиатуры, которая отсылает к пользующимся международной известностью брендам класса «премиум». С другой — используя эту аббревиатуру, группа демонстрирует свое намерение оставаться в тени. Расставляя акценты не на корпоративном, а на уровне бренда, она предоставляет брендам возможность развиваться благодаря их собственной креативности, известности и качеству системы дистрибуции. Исходя из этого, можно увидеть, что позиция корпоративного бренда относительно дочерних компаний в действительности — отражение внутренней организации группы.

Далее мы поговорим об этой важной части стратегии группы.

### **Отношения группы и дочерних компаний**

В промышленном секторе, где внешний рост считается нормой, вопрос о статусе приобретенных брендов возникает снова и снова. Следует ли сохранить их независимость? Должны ли они исчезнуть? Следует ли представлять их с помощью простого визуального символа родительской компании? Или присоединить их имя к названию родительской компании? Если такие фирмы действуют в качестве всего лишь холдинговых компаний, то не следует удивляться их низкому общественному признанию. Примером может служить компания Akzo, осно-

ванная в 1969 году. Будучи одной из самых крупных химических компаний в мире, она при этом оставалась почти полностью неизвестной. В этом нет ничего удивительного: все приобретаемые ею компании сохраняли свое название и имена брендов (Warner Lambert, Stauffer, Montedison, Diamond Salt и т. д.). В результате из-за недостаточной популярности компания Akzo смогла создать для себя слабый имидж в плане технологической компетенции. Она стала самой крупной неизвестной компанией в мире.

Компания General Electric выбрала для себя четыре политики создания брендов и четко определяет условия их применения.

*m* Так называемый монолитный подход, когда GE ведет себя как зонтичный бренд и замещает корпоративный бренд (непосредственно после приобретения или окончания переходного периода двойного брендинга). В соответствии с этой схемой возникли такие бренды, как GE Silicons, GE Motors и GE Aircraft Engines.

\* Поддерживающий подход, когда GE ставит свое имя рядом с именем товара или компании, которую она приобрела.

*y* Финансовый подход, когда GE действует как холдинговая компания и упоминается только отдаленно (X, член группы GE).

• Автономный подход, при котором приобретенная компания или товар не имеют никаких ссылок на GE.

При выборе одной из этих политик GE использует шесть критериев отбора.

1. Управляет ли GE данной компанией?
2. Есть ли у GE в этой компании долгосрочные обязательства?
3. Обладает ли данная категория имиджевой ценностью? Отличается ли она динамичностью или нет?
4. Существует ли в данной отрасли сильная потребность в качестве GE?
5. Является ли приобретенный корпоративный бренд сильным?
6. Каким может оказаться результирующее влияние на GE?

### **Групповой стиль и стратегия брендинга**

Достаточно регулярно главные промышленные группы задаются вопросом, эффективны ли используемые ими стратегии брендинга. Существует три официальных типа стратегий, которые могут

применяться в промышленных группах. В данном контексте принято использовать такие понятия, как «дочерние компании», «холдинговые компании» и «компании», однако со структурной точки зрения они соответствуют типичным фигурам стратегии брендинга — исходному бренду (А), поддерживающему бренду (Б) и зонтичному бренду (В). Однако очевидно, что за пределами этих терминов влияние на дочерние компании первого уровня (суббренды) не одинаково. Прежде всего, каждая архитектура брендинга имеет свои организационные последствия, меняющие роль группы по отношению к ее дочерним и субдочерним компаниям.

- Стратегия, при которой группа — исходный бренд, позволяет говорить о роли дирижера оркестра или руководителя ансамбля.
- Стратегия, при которой группа — зонтичный бренд, делает ее объединителем.
- Стратегия, при которой группа становится поддерживающим брендом, делает ее координатором.

Очевидно, что решения, связанные с брендингом, не могут определять стиль управления определенной группой, это было бы обратной сменой ролей, но они должны объяснять выбор этого стиля и те критерии, на которых он основывается.

### **Интернационализация архитектуры группы/дочерней компании**

Наш мир отличается сложностью. На практике группы могут столкнуться с тем, что в разных странах их различные подразделения имеют очень разное конкурентное положение. Кроме того, в некоторых регионах происходило и происходит приобретение брендов и компаний с высоким капиталом с целью получения доступа к каналам дистрибуции. В связи с этим возникает вопрос о долговечности этих брендов.

Слово «архитектура» подразумевает что-то красивое, правильное по форме и неизменное. В условиях современного рынка, характеризующегося высокой фрагментацией и постоянными изменениями, следует проявлять повышенную осторожность, чтобы не подвергнуть свои компании слишком сильному давлению, которое, как известно, носит контрпродуктивный характер. По этой причине решение об использовании одинаковой архитектуры брендинга для всех товаров/услуг и регионов мира, возможно, не самое лучшее.

Давайте проанализируем случай Lafarge. Эта всемирная компания известна благодаря своему основ-

ному виду деятельности — производству бетона и цемента. Менее известно, что у Lafarge есть множество других подразделений: кровельные системы, штукатурка, гранулированные товары и краски. Если на внутреннем уровне задача по созданию чувства принадлежности к группе оправдана, то это не обязательно должно быть так, когда речь идет о брендинге.

При рассмотрении любого бренда необходимо учитывать два критерия. Во-первых, основной этот вид деятельности или нет? Если нет, то в будущем бренд можно будет продать. Например, если мы возьмем рынок штукатурки, то в случае покупки Knauf компанией BPB Lafarge будет вытеснена на третье место. Не имеет смысла оставаться в бизнесе, если ты занимаешь в нем третье место: ресурсы выгоднее инвестировать в другие виды деятельности. Во-вторых, есть ли в портфеле компании сильные местные бренды, и являются ли они основными движущими силами потребительской приверженности?

Все это стало причиной того, что компания Lafarge не использовала единообразную, монолитную архитектуру зонтичного бренда. Она, несомненно, выполняет роль «зонтика» в основном виде деятельности. После приобретения корейской компании Korean Ala Cement, лидера местного рынка, произошло ее переименование в Lafarge Ala Cement, а компании в Индии — в Lafarge Tata Cement. Однако, что касается видов деятельности, не относящихся к основным, Lafarge выступает в качестве поддерживающего бренда при условии, что может найти сильные местные имена на ключевых зрелых рынках. Так было с Redland в Великобритании, Braas в Германии и Klaukol.

Может быть, следовало переименовать Redland в Lafarge Roofing UK или Lafarge Redland? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо понять отличие между официальным названием компании и коммерческим брендом. В случае с Lafarge маркетинговые исследования показали, что эти имена имеют сильную эмоциональную привязанность у местных профессионалов — компания стала носить двойное название, а ее подразделение (Lafarge Roofing) начало представлять и поддерживать местный бренд. Тем не менее, приступив к работе в Малайзии, компания с самого начала создала Lafarge Roofing Malaysia.

Все это показывает, что следует хорошо изучить вопрос имени обществ, филиалов и брендов, так как при его решении могут использоваться разные критерии. Не все общества — бренды или отделения, которые должны быть изменены в соответствии с орга-

низационными требованиями. Бренды созданы для того, чтобы передавать ценности одному или многим целевым покупателям.

## Корпоративные бренды и товарные бренды

В течение многих лет компании прятались за своими брендами. Из-за осторожности и страха оказаться затронутыми в случае провала бренда компании отделяли свои имена от имен брендов. Так, Procter & Gamble по-прежнему остается неизвестной публике, в то время как ее бренды стали настоящими звездами рынка (Ariel, Pampers). На самом деле именно это позволило компании сохранить свой товарооборот стабильным, когда по США прокатились слухи о ее связи с сектой. Бренды, независимые от самой компании, не пострадали и их продажи не уменьшились. Однако подобные случаи бывают редко, и все больше возрастает тенденция к прозрачности, связанная с коммуникационными обязательствами. Кроме того, в последнее время увеличивается число людей, которые хотят знать, кто стоит за брендами. Журналисты постоянно пытаются выяснить, какой «бренд стоит за этим брендом». Это помогает понять, почему так много компаний взяли себе имена своих самых известных брендов (например, Alcatel-Alstom, Danone). Благодаря чему они получили большую видимость и известность. Кроме того, это помогает участникам фондовой биржи, не относящимся к числу специалистов или не обладающим достаточной информацией, понять, что они покупают. Помимо всего прочего, подобное изменение названия может создать выгодную путаницу для самого бренда. На сегодняшний день, после покупки Audi, Seat и Skoda, компания Volkswagen Group стала ко-лидером в Европе по совокупным показателям. Однако многие люди ошибочно называют Volkswagen брендом номер один в Европе.

Усиление тенденции к повышению видимости корпоративных имен имеет и другие причины. Одна из них связана с дистрибуцией. Дистрибьюторы, многочисленные розничные торговцы и сети гипермаркетов не проявляют особого интереса к брендам. Они имеют основные связи с корпорациями, а не брендами. Это отношения B2B. Поэтому имя могущественной корпорации служит убедительным напоминанием об этих связях.

Только корпоративные имена могут наделить бренды «статьей», то есть тем параметром, который

способен вызвать уважение. Было бы чудесное возвращение Audi столь успешным, если бы не было известно, что Audi принадлежит к Volkswagen Group? То же самое можно сказать о Seat и Skoda. Статус торговой марки Nissan также должен измениться, так как теперь она стала частью группы Renault. До тех пор, пока производители автомобилей действуют только как бренды, а не часть более крупной и динамичной корпорации, они вызывают у потребителей ощущение воспринимаемого риска, что не гарантирует им долгосрочного присутствия на рынке.

Многие компании ведут торговлю одновременно на промышленных и коммерческих рынках. В этом случае возникает проблема выбора между использованием товарных брендов или корпоративной репутации, способной поддержать товар. Решение зависит от качества представительства компании и того, какой степени видимости она хочет достичь. На практике соответствующий вес товарного и корпоративного брендов определяется с помощью анализа от случая к случаю прибылей, принесенных каждым из них в каждом конкретном случае, при условии обязательного учета всех тех целей, которые это затрагивает. В таблице 12.2 представлен примерный план такого анализа.

**Таблица 12.2.** Распределение ролей между корпоративным и товарным брендом

Цели	Товарный бренд	Корпоративный бренд
Покупатели	+++++	+
Торговые ассоциации	++++	+
Сотрудники	+++	++
Поставщики	+++	+++
Пресса	+++	+++
Группа, занимающаяся проблемными вопросами (issues group)	++	++++
Местное сообщество	++	++++
Научные круги	++	++++
Распорядительные органы	+	++++
Государственные комиссии	+	++++
Финансовые рынки	+	+++++
Акционеры	+	+++++

Компания ICI использовала три вида политики бренда (рис. 12.11).

Первая — политика классического зонтичного бренда, когда товары сохраняют свои общие имена и подписываются корпоративным именем. Чаще всего это касается сырья и недифференцированных товаров, когда компания гарантирует определенное качество, а дифференциация носит, главным образом коммерческий характер (то есть при каждой сделке клиенту предлагаются особые условия). Примером могут служить полиуретаны компании ICI.

Вторая политика — поддерживающий бренд. Компания ставит свое имя рядом с именем товара, тем самым подтверждая статус товара как высокотехнологичного и надежного. Так, на красках Dulux присутствует логотип ICI.

Третья политика предполагает эксклюзивное использование товарного бренда. Tactel — одно из наиболее широко продаваемых волокон, но в связи с ним никогда не упоминается ICI. Товар продается предприятиям текстильной отрасли и представителям мира моды, поэтому существуют опасения, что упоминание имени ICI может изменить позитивный имидж товара, связанный с торговой маркой Tactel. То же самое происходит с инсектицидом Karate, который продается по всему миру, на нем нет никакого упоминания ICI. Не связано ли это с желанием обойти вопросы экологии и избежать возможных обвинений, связанных с вредным воздействием пестицидов на грунтовые воды? Эта ситуация меняется не только в зависимости от времени, но от компании. Decis, мировой лидер по производству пестицидов, указывает на своих упаковках имя Roussel Uclaf (подразделения компании Agrevo). Точно так же Du Pont

de Nemours, чтобы извлечь выгоду из своих инноваций, упоминает о Лусра от Du Pont во всех своих коммуникациях для Лусра (ткани, которая совершила революцию в области женского белья).

Создание товарных инноваций, как правило, предоставляет идеальную возможность задать основные вопросы о политике брендинга. Как назвать эти инновации? Давайте представим, что Lafarge Roofing Division решает запустить радикальную инновацию в области содержания и восстановления кровли, которая сопровождается гарантией на 10 лет или более: «одновременный подход», ориентированный на обслуживание, а не на технологии. Как ее следует назвать? Что лучше использовать для такой инновации — имя типа Lafarge Roofing Total Solution или новое специфическое международное имя?

Вне всяких сомнений, это хорошая возможность для группы продемонстрировать свою способность предоставлять не только цемент, ее основной символический товар, к тому же самый известный (что означает возможности быстрого роста и высокой прибыльности). Однако вопрос кровельных работ предполагает высокую вовлеченность и связан со значительным воспринимаемым риском, а также с эмоциональным аспектом. Возможно, корпорации будет трудно это признать, но вопрос в том, сможет ли имя Lafarge пробудить достаточные эмоции, необходимые для всех реальных брендов в реальном времени. Может быть, будет лучше использовать это имя в качестве гарантии и позволить специальному коммерческому имени извлекать выгоды, материальные и нематериальные, из этого комплексного решения, используя их против мелких местных компаний, с которыми предстоит конкурировать?

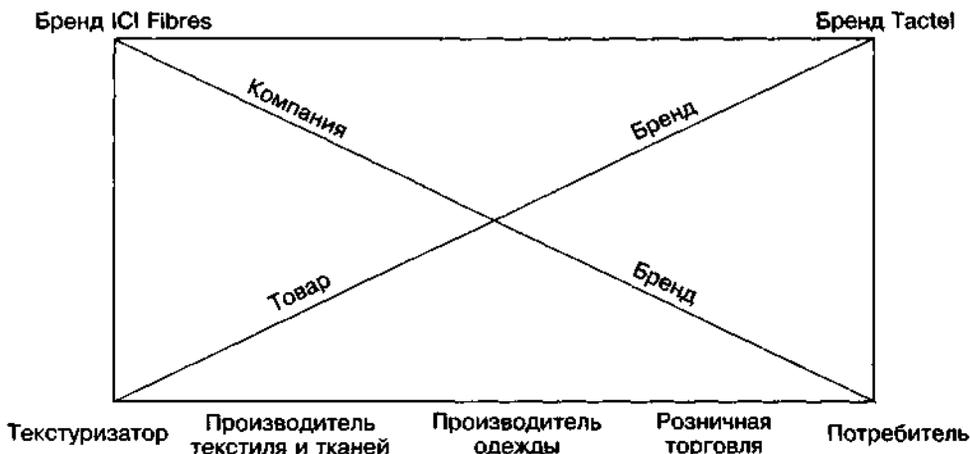


Рис. 12.11. Корпоративный и товарный брендинг в компании ICI

## ГЛАВА 13. Портфели брендов

Основная функция расширения бренда — обеспечение экономического роста компании, однако возможности одной торговой марки в этом плане ограничены. Но существует другой способ, позволяющий ей расти, а именно создание новых брендов, отвечающих спросу, который существующая торговая марка не может удовлетворить. Тем не менее запуск и позиционирование новых брендов с претензией на доминирование на рынке требует определенной смелости.

В данном случае речь идет о смелости, потому что во время, когда расширения становятся основным вопросом повестки дня, сложно признать, что даже мегабренд имеет свои ограничения. Компании предпочитают связывать неудачи с производственными проблемами, что позволяет им предпринимать новые попытки — и снова терпеть поражение. Так, компании Mattel приходится решать проблему детей пред-подросткового возраста (*tweens*) (Lindstrom, 2003), которые уже перестали быть детьми, но еще не вошли в подростковый или юношеский возраст. В бизнесе существует поговорка о том, что сегодняшние дети взрослее в более юные годы.

С практической точки зрения это означает, что бизнес-модель компании для 1970-х годов, 1980-х и 1990-х уже вышла из употребления. В прошлом Mattel рассматривала детей от 4 до 10 лет как однородную группу и обращалась с ними совершенно одинаково. Это давало компании значительное преимущество с точки зрения затрат (эффект экономии от масштаба) — всем детям продавали одну и ту же куклу Барби, на долю которой приходилось 40 % продаж компании.

Первой реакцией Mattel на проблему промежуточного возраста стало сегментирование целевой группы и создание специальной куклы Барби для детей 8-10 лет, *Barbie Generation Girl* с единственным обозначением «Barbie». Затем в ответ на успех выпущенной компанией MGA куклы *Bratz* для 8-12-летних детей Mattel перезапустила куклу *My Scene Barbie*, на которой все еще стояла подпись Barbie, но более мелкими буквами. Однако все-таки компании пришлось сделать решительный шаг вперед и создать настоящий новый бренд, а не расширение бренда: так в 2003 году на смену Барби пришла Флавас (*Flavas*), которая была выпущена на рынок разных стран.

В конце концов в жизни каждой девочки наступает момент, когда она больше не хочет играть с Барби.

Компания Levis сделала такой решительный шаг еще раньше, запустив бренд джинсов *Dockers* после того, как первоначально попыталась использовать простое расширение бренда — *Levi's Tailored Classic*. Однако один и тот же бренд не может быть одновременно революционным и классическим. В автомобильном секторе бренды служат воплощением продвижения по социальной лестнице. Так, Honda выпустила автомобиль *Accura* в США, а Toyota создала *Lexus* и *Nissan Infinity*, потому что покупатели во всем мире рассматривают смену бренда своего автомобиля как свидетельство финансового успеха. Именно по этой причине Renault необходимо купить Volvo или Jaguar, чтобы добавить к своему марочному портфелю какие-либо бренды высокой ценовой категории.

То же самое можно сказать о сетях дистрибуции. Например, *Hanes*, самый крупный бренд одежды в мире, продается в больших универмагах, но в супермаркетах его продавать нельзя, и для этой сети был создан бренд *Eggs*.

Таким образом, цель портфеля брендов заключается в том, чтобы лучше удовлетворять потребности сегментированных рынков, поэтому любой пересмотр такого портфеля поднимает вопрос, какие сегменты должны быть сохранены. Так, в 1999 году компания Procter & Gamble приняла решение ликвидировать ряд брендов в Европе. Оно объяснялось тем, что эти бренды не соответствовали европейской сегментации группы — класс «премиум», умный покупатель и невысокая цена.

### Сложный унаследованный портфель брендов

Вопрос, какое количество брендов следует сохранять на каждом рынке, волнует всех высших руководителей по маркетингу. Дело в том, что вследствие исторических причин на сегодняшний день многие фирмы вынуждены управлять большим марочным портфелем. В процессе роста компаний у них наблюдалась естественная тенденция добавлять новые бренды каждый раз, когда возникало желание проникнуть в новые рыночные сегменты или каналы дистрибуции. Это делалось для того, чтобы не создавать конфликтов со старыми сегментами и каналами, которые могли подвергнуться опасности старые бренды компании. Мода на слияния и поглощения

компаний приводила к появлению дополнительных брендов, руководители неохотно их ликвидировали или объединяли с другими брендами. Таким образом, портфель брендов постоянно рос, становился все более сложным и избыточным.

Однако времена изменились, и теперь преобладает тенденция к максимально быстрому уменьшению размера марочного портфеля. Для такой смены тенденций существует несколько причин.

1. На промышленных рынках, где различные бренды иногда используются для одного и того же товара с целью упрощения отношений с дистрибьюторами, поддерживать одновременно несколько брендов достаточно просто, однако на розничном рынке это почти невозможно. В итоге для получения значительной доли рынка возможно продвижение только нескольких брендов из портфеля. От других приходится отказаться.

2. В результате концентрации распределительной торговли произошло сокращение числа розничных продавцов, а некоторые розничные каналы и мелкие компании были практически уничтожены. Бренды, работавшие раньше только с определенными каналами дистрибуции и продававшиеся только в конкретных магазинах, теперь можно найти у какого-либо отдельного оптовика или закупочной группы. Это ведет к сокращению числа таких брендов. Торговля также стала следовать политике создания собственных брендов дистрибьюторов. Их появление одновременно с ограничением пространства на полках супермаркетов приводит к сокращению места, предоставляемого другим торговым маркам, что становится еще одним фактором уменьшения числа брендов.

3. Процесс концентрации происходит также и в промышленном производстве. Международная конкуренция вывела на первый план высокую производительность и низкие издержки, а также привела к перегруппировке производственных единиц и деятельности в области исследований и разработок. Когда товары, какими бы разнообразными они ни были, поступают с одних и тех же фабрик и даже с одних и тех же производственных линий, существование большого марочного портфеля выглядит менее оправданным.

4. Однако последнее слово всегда остается за потребителями. Несмотря на то что цель бренда — внесение ясности на рынок, покупатели чаще всего жалуются, что их сбивает с толку растущее число брендов. По их мнению, компания вводит потреби-

теля в заблуждение, если продает два идентичных товара под двумя разными именами брендов. Производители вынуждены реагировать на эти замечания и рационализировать свои бренды.

5. Последний по порядку, но не по значению, момент связан с интернационализацией брендов. На сегодняшний день во многих областях экономики существование национальных барьеров не имеет никакого смысла. Например, в Европе стиль жизни и потребности потребителей больше не замыкаются в рамках одной страны. Такая отрасль, как производство товаров класса «люкс», уже давно ориентируется на мировой рынок, то же самое делает большинство промышленных компаний. Однако не все бренды подходят для международной арены. Размер инвестиций, необходимых для создания серьезного глобального присутствия, предполагает, что компании могут поддерживать только небольшое количество брендов или всего лишь один для осуществления стратегии монобренда, как это делают Philips, Siemens, Alcatel, Mitsubishi или ABB.

Итак, какое количество брендов должно быть включено в марочный портфель? На данном этапе очевидно, что для ответа на этот вопрос не существует какой-либо универсальной волшебной формулы или числа. Вопрос о количестве включаемых в портфель брендов тесно связан с их стратегической ролью и статусом. Если компания использует только один бренд, можно предположить, что на рассматриваемом ею рынке возможна и уместна политика зонтичного бренда. В течение десятилетий бренд Philips включал как «коричневую» (телевизоры, музыкальные центры и т. п.), так и «белую» технику (холодильники, стиральные машины и т. п.). Однако он все-таки ушел с рынка последних, продав их американской компании Whirlpool. Решение о количестве брендов в портфеле должно быть тесно связано с анализом функционирования бренда на соответствующем рынке. Каждый рынок может быть сегментирован по товару, ожиданиям покупателей или типу клиентской базы. Однако это не означает, что в случае деления рынка, например, на шесть сегментов необходимо иметь шесть торговых марок. Количество брендов определяется их функциями (какие бренды нам нужны: поддерживающие, зонтичные, ассортиментные или товарные?). Также важно учитывать долгосрочные корпоративные цели, уровень конкуренции и ресурсы компании. Необходимое число брендов определяется в результате многоэтапного процесса принятия решения с использованием

большого числа критериев, в ходе которого рассматриваются и оцениваются различные сценарии. Хорошим примером такого подхода может служить компания Michelin.

## От одного бренда к портфелю брендов: Michelin

Отношение компаний к брендам меняется: они размышляют над тем, следует ли им использовать политику одного бренда или проникать на рынки с нескольких направлений (множественные входы на рынок)? Некоторые принимают решение сконцентрироваться на небольшом количестве международных брендов, так как это не мешает им продвигать сильные местные бренды в странах их происхождения. Так сделала компания L'Oreal с брендом Dor. Другие сосредотачивают свои усилия на одном бренде (Philips), в то время как третьи отказываются от политики одного бренда и создают настоящий марочный портфель, как это сделала компания Michelin, ведущий мировой производитель автомобильных шин. Этот случай представляет особый интерес.

Первоначально Michelin отказывалась признать необходимость обладания марочным портфелем. Успех компании определялся тем, что она фокусировала свое внимание на исследованиях в области качества товаров, производимых под одним именем семьи, которая создала набор ценностей и средств для реализации эффективной долгосрочной политики. Образно говоря, все в компании Michelin вращалось вокруг имени Michelin. Конечно, у компании были и другие бренды, но чаще всего их можно было найти в мусорных корзинах на фабриках, приобретенных для проникновения на местный рынок (во всем мире насчитывается 80 фабрик Michelin). На этих фабриках не было никаких нововведений, им не оказывалась никакая маркетинговая поддержка: они были всего лишь тактическими брендами.

Однако в данном случае проблема заключается в наличии на рынке разных сегментов. Так, на автомобильном рынке США, несомненно, есть покупатели, желающие получить самое высокое качество в мире, но существуют также покупатели, которые хотят приобрести крупный бренд, предлагающий хорошую ценность за разумные деньги, а также те, у кого на покупку комплекта шин есть только 100 долларов. Кроме того, на рынке есть водители внедорожников и пикапов, интересующиеся модными тенденциями

и желающие покупать шины, адаптированные к их потребностям. По мнению таких водителей, бренд Michelin обладает излишней уравновешенностью. Один бренд не способен удовлетворить столь разнообразный спрос, в то время как группа брендов может это сделать. Именно поэтому BF Goodrich позиционируется как спортивный бренд на процветающем рынке внедорожников, где мало внимания уделяется цене.

В США бренд Uniroyal, его представляет компания General Motors, нацелен на покупателей, придающих значение цене. Бренд Kleber обслуживает этот сегмент рынка в Европе, где в результате серии слияний и реструктуризации групп управление Uniroyal по-прежнему осуществляет компания Continental, немецкий конкурент Michelin. В Китае эту роль выполняет местный бренд Warrior, имеющий самую большую долю рынка. Кроме того, необходимо учитывать требования дистрибьюторов, так как на сегодняшний день они хотят иметь качественные шины со своими собственными именами брендов. Для этого случая Michelin использует две политики. Во-первых, она поставляет шины с именами брендов дистрибьюторов, соответствующие самым последним спецификациям. Так, Michelin производит шины для бренда Liberator, которые продаются только через магазины Wal-Mart в США и Norauto в Европе. Вторая политика заключается в поставке дистрибьютору бренда, принадлежащего Michelin. Так, название торговой марки Warrior, позиционируемой в Китае как бренд среднего ценового диапазона, в Соединенных Штатах и Европе используется в качестве имени для недорогих шин. Та же самая ситуация с японским брендом Riken, венгерским брендом Taurus и чешским брендом Kormoran.

Глобальная стратегия Michelin нацелена на поощрение покупателей к переходу от товаров массового производства к товарам среднего, а затем высокого ценового диапазона, для чего необходимо наличие разных брендов, помогающих подчеркнуть воспринимаемое отличие. Эта стратегия предполагает адаптацию к рынку. Например, китайский рынок в течение долгого времени оставался маленьким и элитарным, потому что он характеризовался высокой долей транспортных средств высокого ценового диапазона. Компании Michelin удалось получить на этом рынке большую долю благодаря недовольству потребителей, возникшему из-за аварий, которые произошли во время гонок «Формула 1», их связывали с качественными дефектами шин производства

японской группы Bridgestone-Firestone. По мере того как китайский автомобильный рынок становится все более демократичным, возникает потребность в предложении новым покупателям качественных шин, так как шины местных предприятий опасны при тех скоростях, которые теперь могут развивать автомобили на новых автострадах Китая. Соответственно, группа Michelin должна предоставить товары в среднем и экономичном сегментах (если этого не произойдет, она окажется в изоляции), но сделать это, не подвергая опасности репутацию Michelin как бренда номер один в мире по качеству. Приобретение ведущего местного бренда Warrior позволило ей пополнить свой марочный портфель в данном сегменте. В Японии и Корее, кроме того, существует сегмент клиентов, требующих товары, «сделанные в Соединенных Штатах». Эта потребность была удовлетворена благодаря покупке американской компании BF Goodrich.

Последний аспект глобальной стратегии Michelin, позволяющий создать полную картину, — благодаря достаточно невысокой стоимости транспортировки данного товара рынок шин имеет действительно глобальный характер (в отличие от автомобильного рынка). Сегодня китайские фабрики группы Michelin производят шины для брендов дистрибьюторов (частных торговых марок) в Соединенных Штатах, а вскоре начнут производить шины Uniroyal и BF Goodrich для Michelin North America. Когда-нибудь они будут делать и шины Michelin. Более того, глобализация производства позволяет обойти таможенные барьеры. Например, японские производители автомобилей не могут экспортировать свои машины в США, если для их производства не было использовано минимальное количество деталей, изготовленных в США, поэтому они комплектуют свои машины шинами Michelin, выпущенными на американских фабриках. В свое время это позволило Michelin проникнуть на японский рынок, считающийся националистическим и закрытым, с помощью этой, пока еще сдержанной, дистрибуции.

Такой пример иллюстрирует гибкость и адаптивность, которые становятся возможными благодаря марочному портфелю. Переход от местных брендов через бренды среднего диапазона к брендам, формирующим образ жизни или относящимся к высокому ценовому диапазону, сопровождается вниманием к связям с сетями распределения через бренды дистрибьюторов. Все это представляет собой глобальную сегментацию и логику глобализованных платформ

товара. Даже при этом, как мы видим на примере Michelin, отдельные филиалы компании остаются полностью независимыми, а позиционирование для таких подразделений, как авиация, сельское хозяйство, грузовики, и автомобильной отрасли применяется совершенно разное.

## **Выгоды множественных входов на рынок**

В начале этой главы мы рассмотрели практические причины, объясняющие нам, почему компания бывает вынуждена сокращать количество брендов, иногда сводя его до одного. Все эти причины связаны со стратегией доминирования и получения конкурентного преимущества через низкие издержки.

Подход, основанный на использовании портфеля брендов, напротив, — логическое следствие стратегии дифференциации и, таким образом, не может сосуществовать с политикой низких издержек, принимая во внимание сниженный эффект масштаба, техническую специализацию, специфические торговые сети и необходимые рекламные капиталовложения. Тем не менее, если исключить эксклюзивные бренды класса «люкс», давление остается. Для того чтобы воспользоваться ростом производительности, компании склонны фрагментировать серийное производство в целях дифференциации в самый последний момент, тем самым используя выгоды кривой обучения. Это справедливо для такой отрасли, как бытовые приборы, рассматривающей проведение промышленной перегруппировки как необходимость, а также для производства пищевых продуктов или автомобильной индустрии. Политика обладания общими автомобильными брендами позволяет оптимальным образом использовать весь возможный синергизм в области производства и корпоративных коммуникаций и формирует приверженность покупателя, который переходит от одной модели к другой одной и той же марки.

С учетом всех преимуществ политики монобренда что определяет необходимость иметь на рынке одновременно несколько брендов?

Прежде всего, это рост рынка. Никакой бренд не может развивать рынок в одиночку. Даже если в самом начале он обеспечивает себе единоличное присутствие, после того как рынок создан, его развитие требует размножения игроков, каждый из которых будет в него инвестировать с целью продвижения своих отличий. Коллективное присут-

ствии ряда брендов, вносящих свой доленой взнос, помогает стимулированию рынка. Несмотря на существующие между ними отличия, их совместная реклама подчеркивает общее преимущество данной товарной категории. Множественное присутствие необходимо для поддержки рынка в целом. Вряд ли компании Philips понравится, если исчезнут все ее конкуренты на рынке электрических бритв. Это приведет к снижению числа сообщений, восхваляющих достоинства данного товара, что может пойти на пользу только компаниям Gillette и Wilkinson Sword. В этом случае Philips следует купить какой-либо бренд и поддерживать его в качестве активной торговой марки на рынке. В фармацевтической отрасли лаборатория, открывшая новую формулу, может, без сомнения, извлечь выгоды из ее совместного маркетинга с другими лабораториями, позволяющего усилить его влияние. Примером может служить история аспартама.

Многочисленные бренды обеспечивают лучший охват рынка. Ни один бренд не может охватить рынок в одиночку. По мере его развития возникает необходимость в дифференциации и более широко ассортиментном предложении: рынок становится сегментированным. Бренд не может быть одновременно нацелен на несколько разных качеств, не рискуя при этом потерять свои отличительные особенности. В любом случае против роста доминирующего влияния бренда будут возражать потребители и розничные продавцы. Этот двойственный процесс можно проиллюстрировать на примере компании Rossignol, использующей двойную политику бренда:

- политика монобренда для множества товаров: Rossignol ставит свой символ на выпускаемые ею лыжи, лыжные костюмы и лыжные ботинки (последние она начала производить после приобретения бренда Le Trappeur, имя которого было соответственно изменено);
- политика разных брендов для одного товара: бренд Dynastar на лыжах, бренд Kerma на лыжных палках и бренд Lange на ботинках.

Владея 20 % мирового рынка лыж, Rossignol — ведущий производитель в этой области. Считается, что доля компании в верхнем секторе лыжного рынка еще выше и равна примерно 40 % или более. Это сфера деятельности, в которой компания не может оскорбить чувства людей, ожидая, что они будут одеваться в товары Rossignol с ног до головы. Если

мировой лидер хочет стать еще больше, он должен расширять возможности выбора в сравнении со своими конкурентами. На данном рынке дистрибуция все еще осуществляется большим количеством мелких независимых розничных торговцев, которых пугает контроль со стороны одного поставщика. По этой причине каждый бренд компании имеет своих собственных продавцов. В США присутствие компании Rossignol обеспечивают две отдельные компании — Dynastar Inc. и Rossignol Inc. В промышленном секторе два доминирующих лидера — Facom и Legrand — успешно повысили собственное влияние на своем рынке, создав отдельные и самостоятельные бренды. Это позволило им найти новых дистрибьюторов, которые только рады были получить в свое распоряжение новый эксклюзивный бренд, отличающийся от торговых марок других розничных продавцов в этой зоне.

Многочисленные бренды обеспечивают тактическую гибкость, которая позволяет компании ограничить область расширения конкурента. Так компания Desley, ведущий европейский производитель товаров для перевозки багажа, «загнала в угол» своего соперника Samsonite. Desley создала новый бренд Visa, позиционированный так, чтобы сбить цены Samsonite и одновременно удержать эту компанию от перехода в верхний сегмент рынка.

С помощью политики мультибрендов можно остановить любых новых конкурентов, пытающихся выйти на рынок. Надежный барьер на входе на рынок может быть создан за счет предложения розничным продавцам полного ассортимента товаров с именем бренда для каждого сектора рынка. Таким образом, на европейском рынке компании-производители безалкогольных напитков создают барьеры для входа, предоставляя в местах торговли полный ассортимент необходимых товаров (Coke, Fanta, Sprite и т. д.).

Политика мультибрендов необходима для защиты имиджа основного бренда. Это отчасти объясняет, почему Disney Corporation использует несколько брендов в кинопроизводстве, например, Buena Vista и Touchstone. Это позволяет ей выпускать фильмы всех жанров, не подвергая опасности признанное имя Disney. Кроме того, когда компания не уверена в успехе инновации, безрассудно идти на риск, связывая ее с успешным брендом. По этой причине Procter & Gamble запустила свое первое жидкое средство для стирки под именем торговой марки Vizer, а не под именем своего ведущего бренда Ariel. Инверсной

политикой воспользовалась группа Cadbury Schweppes, когда приняла решение выпустить на рынок свои новые газированные напитки не под именем бренда Wipps, а как Dry de Schweppes. Это было сделано не только из-за того, что имя Schweppes помогало продажам. Предполагалось, что новый бренд Wipps может подчеркнуть достаточно старый и надменный имидж Schweppes и в долгосрочном плане подвергнуть угрозе ценность бренда. Чтобы избежать вынужденного снижения цен на свою основную продукцию, компания 3M создала суббренд Targan, который охватывал те товары, в производстве которых компания была доминирующим лидером. Это минимизировало риск нежелательной «канныализации». В тех областях, где 3M не доминировала, а выступала в роли претендента, она могла убедить розничных продавцов перейти непосредственно на более дешевые альтернативные товары, предлагаемые компанией.

## Связь между портфелем брендов и сегментированием

Портфель брендов компании указывает на ее желание как можно лучше удовлетворять потребности рынка не только через дифференцированные товары, но также через различные бренды и, соответственно, разные отличительные особенности. Организация марочного портфеля отражает выбранный компанией тип сегментирования рынка. Компания Ferrero (Kinder) в качестве основы для сегментирования рынка использует возрастные группы и статус пользователя, L'Oreal — каналы дистрибуции, Legrand — типы факторов мотивации потребителей, Procter & Gamble и Volkswagen — ценовые группы, SEB — потребительские совокупности и системы ценностей, Evian — выгоды, получаемые от потребления воды, Guinness — ситуации потребления и т. д.

В следующем разделе рассматриваются особенности связи между портфелем брендов и сегментированием.

## Социально-демографическое сегментирование

Несмотря на то что некоторые специалисты считают социально-демографическое сегментирование устаревшим понятием, оно все еще считается полезным инструментом для изучения поведения и предпочтений потребителей и, соответственно, может быть использовано для создания портфеля брендов. Компания Ferrero (Kinder) — ведущий европейский

производитель кондитерских изделий. В отличие от батончиков Mars, Kinder разработала портфель брендов, строго соответствующий сегментированию по возрасту и учитывающий потребности и ситуации для каждой возрастной группы — от шоколадных яиц Kinder для самых юных покупателей до легких закусок для подростков. Все редакторы журналов предлагают разные названия для своих изданий, определяемые возрастом и полом читателей. Их журналы нацелены на очень узкие возрастные группы и отражают школьное развитие детей или, если быть более точными, когнитивное развитие ребенка по Жану Пиаже. Компания Lego также имеет марочный портфель, основанный на различных возрастных группах от очень маленьких детей до пред-подростков.

## Сегментирование по выгодам

Ключевой критерий сегментирования — основная выгода, которую ищут потребители. Компании могут организовывать свой марочный портфель, позиционируя каждый бренд по одному мотиву/выгоде, конечно, при условии прибыльности своего бизнеса. Этот принцип лежит в основе портфеля брендов Danone Waters в Европе. Последние маркетинговые исследования выявили следующие мотивы для совершения покупки: статус, хорошая жизнь (13 %); здоровье (57 %) и цена (30 %). Макромотивацию, связанную со здоровьем, следует поделить на субсегменты: для 16 % опрошенных это эстетическое видение здоровья, для 15 % мотивом покупки становится приобретение энергичности и жизнестойкости, а для 26 % покупка связана с решением определенных проблем. В результате Danone Waters реорганизовала свой портфель брендов негазированной воды следующим образом.

- \* Вода Evian нацелена на 29 % покупателей (тех, кого интересует статус и эстетическая составляющая здоровья).
- \* Volvic позиционируется как вода для поддержания жизненной энергии (15 % рынка) и конкурирует с Vittel компании Nestle.
- \* Для удовлетворения психологических потребностей были созданы новые бренды: Tallefine, конкурент Contrex (Nestle) (каждый из которых предназначен для поддержания стройности) и еще один новый бренд Talians.
- Большое количество видов родниковой воды для удовлетворения ожиданий дистрибьюторов относительно недорогого бренда.

Такой марочный портфель определяет роль Evian как объект сравнения рынка и инструмента для максимальной стабилизации цен на воду (помимо всего прочего, это согласуется с тем, что поставки Evian не могут быть неограниченными: для образования этой воды в Альпах требуется время). В результате исключаются некоторые расширения бренда, например в растущем сегменте ароматизированной воды. Второй бренд группы, Volvic, цена которого на 10 % ниже цены Evian, имеет возможность стимулировать рынок через подобные расширения. Бренд Tallefine (известный в других странах как Vitaline), в действительности, — расширением в сегменте воды бренда молочных продуктов, который позиционируется как товар, содержащий 0 % жиров. Компания приняла решение о расширении этого франчайзинга на воду вместо запуска совершенно нового бренда, с тем чтобы конкурировать в сегменте, связанном с таким мотивом, как забота о весе, с Contrex (лидером сегмента, производимым компанией Nestle).

### Сегментирование по отношению

В отличие от большинства производителей автомобилей, организующих свой портфель брендов в соответствии с ценовой вертикалью, компания PSA предпочла разработать два параллельных универсальных бренда — Peugeot и Citroen. В 2003 году PSA была вторым по величине производителем автомобилей в Европе. Что стало основой для сегментирования? Отличительные особенности Peugeot определяются рядом ключевых ценностей (надежность/качество плюс динамизм и эстетика), адресованные главным образом потребителям, которые любят управлять автомобилем, совершенствовать его, получая от этого удовольствие. Citroen (хотя 60 % скрытых деталей автомобилей этой марки такие же, как в моделях Peugeot) предоставляет совершенно иной опыт вождения и жизни. Несмотря на то, что когда-то этот бренд отличался индивидуальностью, оригинальностью и инновационностью, до приобретения его Peugeot он дважды становился банкротом. Открыв Citroen заново, PSA сделала его брендом автомобиля для людей, ожидающих, что их машина способна предвидеть развитие стилей жизни (Folz, 2003).

Обладание двумя параллельными брендами может принести значительные выгоды помимо использования одной производственной базы. Эти бренды нацелены на один и тот же ценовой сегмент, и когда одна модель бренда начинает приближаться к концу своего жизненного цикла, другой бренд

запускает свою собственную модель. В результате уровень инновационности группы в рамках каждого ценового сегмента исключительно высокий в сравнении с конкурентами, что становится ключевым фактором успеха на современных рынках. Кроме того, имея только два бренда, компания может избежать тех проблем, с которыми сталкивается группа Volkswagen с ее четырьмя брендами, частично совпадающими, что оказывает негативное влияние на прибыльность глобального портфеля. Продавцы пытаются продать покупателям автомобили по более низким ценам, предлагая им модели Skoda и Seat в качестве брендов, входящих на рынок и очень похожих на автомобили Volkswagen. Кроме того, недавно эти два бренда столкнулись с проблемой дальнейшего роста: куда должны идти Skoda и Seat? Для того чтобы воспользоваться недавно обретенной приверженностью потребителей, эти бренды хотят продавать своим собственным покупателям модели с более высокой ценой, но идут на определенный риск, связанный с повышением вероятности «каннибализации» и все еще недостаточной дифференциацией от более дешевых линий Volkswagen.

### Сегментирование по каналам дистрибуции

Данный способ сегментирования и организации брендов получает все более широкое распространение. Это связано с борьбой, которую ведут между собой каналы дистрибуции. Предоставление различных брендов каждому каналу позволяет избежать конфликтов и проблем, связанных с согласованием цен, а также максимально адаптировать бренд к мотивам клиентов конкретного канала. Кроме того, если производители, к примеру, мелких бытовых приборов продают свою продукцию исключительно через Wal-Mart, то это мешает брендам обеспечить свое присутствие в избранных каналах дистрибуции, которые до сих пор представляют 55 % рынка в США. Именно это определяет пользу, которую может принести марочный портфель при распределении брендов по каналам дистрибуции.

Примером такого подхода служит компания L'Oreal — все ее бренды должны продаваться только через один канал. У компании есть:

- бренды для избранной системы распределения класса «премиум» и универмагов: Lancome, Helena Rubinstein, Biotherm, Keihl's и Sue Emura;
- и бренды для массовой дистрибуции: L'Oreal Paris, Gamier и Maybelline;

- бренды для аптек: La Roche-Posay и Vichy;
- бренд для прямой продажи через почтовые заказы — «Клуб создателей красоты» (Club des Creatures de Beaute, ССВ), хотя это имя на самом деле стало препятствием для глобализации бренда;
- \* бренды для канала, работающего с профессиональными парикмахерами: L'Oreal Paris Professional, Redken, Matrix, Kerastase и Inne.

Первый критерий сегментирования — канал дистрибуции. Когда такого канала уже не существует, его восстановление возможно путем присутствия в канале двух или более брендов, позволяющего поделить между ними расходы. Например, если аптеки в Канаде не торгуют косметикой, компания может организовать специальный прилавок в универмаге для продажи La Roche-Posay и Vichy, где будет работать фармацевт, готовый проконсультировать покупателей.

Несомненно, существует еще один критерий сегментирования — цена. В каждом канале есть бренд класса «премиум» и массовый бренд. Наконец, каждый бренд представляет только одну универсальную модель красоты. Во всем мире при продаже через массовые каналы дистрибуции L'Oreal Paris символизирует собой Париж, а Maybelline красоту в американском стиле.

Прибыльность L'Oreal определяется в значительной степени подробной систематичной организацией портфеля брендов на основе каналов дистрибуции. Это дает компании возможность устанавливать, в зависимости от канала, самые разные цены на один и тот же товар, используя тот факт, что чувствительность к цене у покупателей не бывает одинаковой для разных каналов и ситуаций покупки. Например, покупка фиксирующего геля для волос, продаваемого потребителям в салоне причесок по цене 9 евро под маркой Tecniart (L'Oreal Paris Professional), обходится парикмахеру в половину дешевле, то есть примерно по той же самой цене, по какой потребитель может приобрести товар под маркой Fructis (Gamier) или Studio Line (L'Oreal Paris) в массовой дистрибуции. Шампуни Kerastase продаются клиентам парикмахерских салонов по цене 8 евро, однако тот же самый товар предлагается за 2,5 евро под маркой Elseve многочисленными розничными продавцами.

Тот же самый подход использует промышленная группа Saint Gobain. Эта группа создала портфель магазинов, ориентированных на строительство.

- \* Platform du Batiment, мелкооптовый магазин для мелких универсальных подрядчиков.
- \* Point P, нацеленный на квалифицированных рабочих, для массовых розничных торговцев.
- Lareuge, ориентированный на тех покупателей, которые могут купить окно и установить его самостоятельно, не прибегая к помощи профессионалов.
- К раг К (буквально «от случая к случаю»), сеть мини-магазинов, которые продают новые окна, выполненные по индивидуальному заказу, с полной установкой.

Естественно, последний вариант самый дорогой (1000 евро за окно, включая стоимость всех услуг), однако в большинстве случаев окна, требующие замены, имеют стандартный размер и дизайн. Следовательно, приобретаемое в этом магазине стандартное окно (не изготовленное по специальному заказу) практически ничем не отличается от того, которое можно найти в Lareuge, например, за часть предлагаемой цены, но без какого-либо обслуживания. То же самое можно сказать и о других брендах, входящих в портфель компании.

### Ситуативное сегментирование

Все большее число компаний начинают понимать значение ситуативного сегментирования. На самом деле все товары приобретаются или потребляются при конкретных обстоятельствах. Соответственно главный вопрос в том, чтобы воздействовать на ситуацию, влияющую на процесс потребления, а не на самих покупателей. На практике в течение дня один и тот же человек может совершенно по-разному потреблять какой-либо товар, если у него возникает для этого несколько четко дифференцированных ситуаций. Каждая из них приводит к возникновению дифференцированных ожиданий и, следовательно, к специфическому типу конкуренции для бренда, так как в каждом отдельном случае он сталкивается с разным набором обстоятельств.

Для компании Guinness ситуативность не только формирует основу для марочного портфеля, но и определяет организацию продаж и маркетинговых мероприятий. Сегодня в компании работают менеджеры по ситуациям, совсем как раньше это делали бренд-менеджеры. Так, Guinness позиционируется по так называемой ситуации «присоединения к группе», типичной для обстановки пабов, в то время как Carlsberg соответствует ситуации

«разрядки» в ночных клубах, а Budweiser нацелен на «расслабление в домашних условиях».

Когда речь идет о ситуативном сегментировании, первое, что должна сделать компания, прежде чем приступить к созданию новых брендов, рассмотреть вопрос, смогут ли расширения линии сделать возможным расширение бренда, завоевав устойчивое положение в тех ситуациях или местах, которые ранее были недоступны. Однако эти расширения имеют свои пределы, поэтому и необходим портфель брендов.

### Сегментирование по цене

Это наиболее классический тип организации марочного портфеля. На нем основан весь портфель брендов группы Volkswagen, в который входят самые разные торговые марки: от брендов низкой ценовой категории, таких как Skoda или Seat, до самого бренда Volkswagen, Audi и таких брендов класса «люкс», как Rolls-Royce. Ассоц, ведущая европейская группа в гостиничном бизнесе, достигла своего успеха, запустив набор товарных брендов, каждый из которых позиционируется по определенной цене. Компания Chanel-Bourjois имеет два бренда: бренд класса «люкс» Chanel и Bourjois для массового рынка.

На строительном рынке один из наиболее глобальных брендов — Velux: в 40 странах мира он стал синонимом мансардных окон. Недавно в качестве альтернативы он представил на рынке окна Roof Light, предназначенные для чувствительного к цене сегмента рынка. Для Velux разрыв в ценах составляет 30 %, то есть меньше, чем у его основных конкурентов (Roto и Farko), у которых этот разрыв

равен 20 %. Этот бренд также продается как частная марка многими крупными розничными торговцами на рынке товаров категории «сделай сам».

На самом деле очень небольшому количеству брендов удается успешно маневрировать в очень широком диапазоне цен. Универсальные производители автомобилей, такие как Renault, выпускают широкий ассортимент машин от Twingo до Val Satis. Но они не имеют реальной возможности выйти на рынок высококлассных машин, даже если добавляют к своему имени лестное расширение Avontime. Получение такой возможности стало одной из целей объединения компании с Volvo, то есть с брендом, который без труда ассоциируется с автомобилями самого высокого класса. Toyota предпочла создать отдельный бренд Lexus. Марочный портфель позволяет охватить разные ценовые сектора без какого-либо побочного влияния на репутацию каждого из брендов. Группа Sanford, принявшая на себя руководство Parker, Waterman и Paper Mate, может определять для своих брендов специализацию в цене и стиле. Если исходить из репутации, то Parker представляет лучшую часть ассортимента в каждом товарном сегменте от шариковых до чернильных ручек. Waterman представляет ее среднюю часть. Группа Whirlpool определяет для каждого своего бренда ценовые границы. Для самого бренда Whirlpool цена должна быть равна средней цене на рынке. Средняя цена бренда для Laden соответствует более низкому квартилю рыночного диапазона цен, а для Bauknecht — более высокому (рис. 13.1). Использование портфеля брендов имеет смысл только при условии, что в долгосрочной перспективе

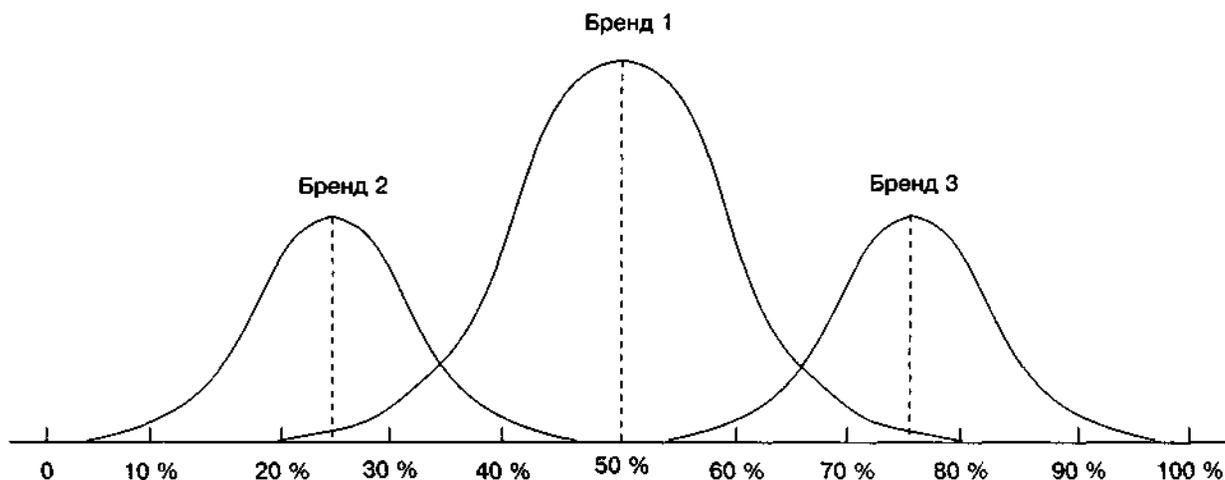


Рис. 13.1. Сегментирование портфеля брендов по ценовому диапазону

каждый бренд имеет свою собственную территорию. А так бывает не всегда. Компании крепко держатся за бренды, имидж которых отличается не настолько сильно, чтобы оправдать применение политики мультибрендов.

### **Связь между портфелем брендов и предписанным сегментированием**

В секторе B2B стратегический критерий для сегментирования — тип основного источника влияния, на который ориентируется компания. Сегментирование рынка можно осуществлять в соответствии с процессом принятия решений. На протяжении всей цепочки распределения ценности существует несколько ее участников, играющих в ней ключевую роль, однако бренды имеют разное представление о том, в чем эта роль состоит.

Например, на рынке систем из алюминия для жилищного сектора и сектора обслуживания ведущая европейская компания HBS (Hydro Building Systems) имеет три бренда — Wicona в Германии, Domal в Италии и Technal во Франции, которые представлены в Европе в разной степени, определяемой уровнем зрелости и развития рынков. На самом деле каждый бренд нацелен на определенного оператора, который предписывает бренд определенному сегменту потребителей.

- Бренд Wicona предназначен для архитекторов, исследовательских отделов и инженерных компаний.
- Бренд Domal ориентирован на компании, занимающиеся монтажными работами, и компании общего профиля, которые выиграли тендеры на работу на строительных площадках. Этот бренд предлагает гибкие и недорогие штампованные системы из алюминия, которые производятся на его небольших заводах.
- Бренд Technal нацелен непосредственно на конечных пользователей и предлагается через телевидение и сеть известных зарегистрированных монтажных компаний, также вкладывающих деньги в эту рекламу.

Legrand, ведущая компания электротехнического оборудования в Европе, использует такой же тип организации. Экспансионистская политика Legrand основывается на внешнем росте компании. В секторе электротехнического оборудования в разных странах существуют сильно отличающиеся друг от друга стандарты, которые должны помешать доступу на национальные рынки. Кроме того, в этом

секторе наблюдается интенсивное лоббирование со стороны операторов, которые хотят сохранить ситуацию, позволяющую создавать сеть локальных рынков. Единственный способ проникновения на эти рынки — покупка ведущей местной компании, и именно по этой причине Legrand приобрела итальянскую компанию Vticino. Затем она определила специализацию брендов, выделив Vticino для работы с распорядителями, инженерными бюро и исследовательскими отделами, в то время как Legrand стал брендом для тех, кто занимается монтажом оборудования, и предлагает широкий, полностью интегрированный ассортимент товаров, главное достоинство которых — простота сборки.

Еще один пример такого типа организации портфеля брендов можно найти в компании Arjo Wiggins из Великобритании, ведущего производителя высококачественной бумаги для компаний и профессионалов. С 2002 года эта компания проводит реорганизацию своей «корзины» брендов для создания мегабрендов, обладающих критическим размером, объединяя под зонтиком каждого из них мелкие товарные бренды. Новая организация структурирована следующим образом.

- Бренд AW Curious Collection ориентирован на творческих людей и дизайнеров, работающих в рекламе, а также дизайнерские агентства, так как именно они оказывают главное влияние на разработку и создание проектов, в которых очень ценится инновационность и креативность. Например, ассортимент Curious Collection включает алюминиевую и стальную бумагу.
- AW Impressions нацелен на печатников, потому что они — главные распределители для очень большого количества видов работ, за выполнением которых к ним обращаются самые разные компании, например изготовление печатных бланков.
- \* Conqueror предназначен для широкой публики, то есть конечных пользователей, которые хотят пользоваться качественной бумагой, способной представить имидж их компании или их собственный.

### **Стратегия глобального портфеля брендов**

В последние несколько лет большие группы компаний проводят политику заполнения своих марочных портфелей дополнительными брендами, делая это за счет приобретений или создания парт-

нерств при одновременном расширении товарного ассортимента некоторых из собственных брендов. Nestle стала пищевой компанией номер один в мире благодаря тому, что приобрела Carnation и Stouffer в США, Rowntree в Великобритании, Buitoni-Perugina в Италии и Perrier во Франции. Другой столь деятельной компанией считается Philip Morris. Ее подразделение продуктов питания состоит из Kraft (сыры), General Foods (кофе, кукурузные хлопья, кондитерские изделия, шоколад) и Jacobs-Suchard (кофе, шоколад).

На рынке минеральной воды помимо Evian и Badoit присутствует группа Danone, владеющая брендом Volvic, которая приобрела источник минеральной воды под названием La Salvetat. Kraft General Foods имеет три стратегически важных бренда шоколада: Milka, Suchard и Cote d'Or.

Данная тенденция к увеличению размера компаний частично объясняется теми выгодами, которые можно получить при объединении сил в области исследований и разработок, логистики, производства, дистрибуции и продаж. Еще одна причина возникновения подобной тенденции имеет отношение к уровню финансовых и человеческих ресурсов, на сегодняшний день необходимых для конкуренции на мировом рынке. Третья причина — желание купить себе доминирующее положение и получить возможность ограничить рынок, установив на нем монополию двух конкурирующих компаний или олигополию. И, наконец, последняя причина связана с получением возможности противостоять давлению, возникающему из-за концентрации дистрибьюторов.

Необходимо помнить, что идея марочного портфеля имеет не только количественный аспект, но и предполагает глобальное видение конкуренции на рынке или в рамках категории. Марочный портфель также укрепляет отношения между одним брендом и другими в конкретном портфеле, поэтому принято считать, что ценность бренда может быть повышена благодаря ее принадлежности к более крупному марочному портфелю. Существует несколько схем принятия решений (decision grids), среди которых наиболее известна схема, разработанная Boston Consulting Group. Так, специалисты компании Pernod-Ricard, одного из лидеров по продаже винодельческих и алкогольных продуктов, говорят о товарах для роста (например, Clan Campbell), «спонсорах» (Ricard, Pastis 51, Orangina) и знаменитых денежных «дойных коровах». К ним можно добавить кон-

цепцию «стратегического бренда» (strategic brand): Pacific, безалкогольный анисовый напиток, может быть неинтересен с финансовой точки зрения, но иметь важное значение в плане долгосрочной перспективы, так как приучает будущих покупателей к анисовому вкусу. Компания Unisabi (Mars) контролирует половину рынка кормов для кошек благодаря своему марочному портфелю, в который входят бренды Ronron, Kit-e-Kat, Whiskas и Sheba. Их можно классифицировать как стратегические, стоимостные и тактические бренды. Whiskas имеет стратегическую ориентацию и должен быть непобедимым брендом на своем рынке с самым большим ассортиментом, высокими прибылями, основной выгодой для покупателей (лучшее питание) и самой дорогостоящей рекламной компанией. Sheba — стоимостный бренд, его доля рынка в денежном выражении в три раза превышает долю по объему. Sheba, высококачественный товар, нацелен на самых преданных владельцев домашних животных. Ronron можно назвать буферным брендом, имеющим низкую цену и не получающим практически никакой рекламной поддержки. Он существует для ведения контратаки против собственных брендов дистрибьюторов. В марочном портфеле Heineken Breweries можно также выделить стратегические, нишевые и тактические бренды.

## Портфель промышленных брендов

В промышленном мире стратегия использования портфеля брендов или имеет очень мало ограничений, или приводит к возникновению невероятно большого количества брендов, что очень часто не принимается компаниями во внимание.

Первый вариант можно проиллюстрировать на примере химической отрасли на сельскохозяйственном рынке. В связи с тем, что каждый бренд гербицидов связан с одной активной составляющей, то одна компания часто имеет 500 торговых марок или даже больше!

Когда бренд имеет стратегический характер, а марочный портфель соответствует сегментации конечного рынка, бренд должен означать нечто большее, чем простое отличие имени или логотипа на товаре. Подобным образом компания BASF продает краску производителям кузовов автомобилей по всему миру под двумя брендами — Glasurit и RM. На самом деле это один и тот же товар, одного и того же качества. Ведь трудно себе представить, что кто-то станет

покупать краску худшего качества. Таким образом, это два бренда, которые не дополняют друг друга, а добавляют.

Glasureit нацелен на изготовителей кузовов, обладающих техническим складом ума. Как видно из международного слогана бренда, Glasureit — «Лучший технологический партнер». В соответствии со слоганом RM этот бренд — внимательный партнер создателей кузовов: это «Ключ к вашему успеху». Бренд ориентирован на другой сегмент производителей кузовов для автомобилей, ожидающих, что обслуживание поможет улучшить их деятельность. Они воспринимают себя скорее директорами компании, а не малярами.

Чтобы сделать шансы своих брендов на успех максимальными, компания BASF дала каждому из них необходимые средства самозащиты. Если бы она стала диктовать, кому что делать, это привело бы только к ослаблению обоих брендов и обеспечило преимущество ее конкуренту Akzo. Вместо этого BASF приняла решение:

- \* создать две отдельные руководящие группы (в противоположность единому отделу маркетинга, который существовал в компании долгое время), размещенные в двух различных странах;
- \* иметь два самостоятельных отдела продаж, отвечающих за дистрибуцию, что позволяет минимизировать «каннибализацию» со стороны;
- \* избегать всех ссылок на родительскую компанию BASF, чтобы усилить воспринимаемое отличие между двумя брендами;
- и разрабатывать услуги в соответствии с позиционированием каждого бренда;
- \* проводить разные рекламные кампании в мировом масштабе.

Таким образом компания BASF смогла добиться максимального охвата рынка. Она адаптировала себя к двум отдельным сегментам рынка покраски машин и к психологии конструкторов. Например, компании Mercedes вряд ли понравится мысль о том, что его поставщик краски, кроме того, снабжает Lada!

Ограничения, связанные с мультибрендами, часто недооцениваются в промышленном мире, где торговая марка рассматривается просто как имя или ссылка в каталоге. Когда бренд соответствует стратегическому сегментированию, подобная недооценка может подорвать или даже разрушить стратегию. На рынке промышленного электрического оборудования приходится решать, кому уделять больше

внимания — компании, занимающейся установкой оборудования, оптовому торговцу / дистрибьютору или конечному пользователю. Невозможно оказывать внимание всем трем одновременно. Компания Merlin-Gerin, концентрирующаяся на дистрибьюторах, начала терять контакт со сборщиками, поэтому для них была создана компания Sarel. Это увеличило ту часть рынка, которую могла получить компания, при условии, что все связи с Merlin-Gerin были скрыты. Однако на практике получилось, что в разных странах, где работали обе компании, их товароборот был разным, поэтому ради сокращения издержек об ограничениях стратегии мультибрендов вскоре было забыто.

В некоторых случаях компанию Sarel можно найти в том же самом офисном здании, где расположена местная штаб-квартира Merlin-Gerin.

В официально публикуемых документах организации никто не скрывает связь Sarel — Merlin-Gerin. В организационном плане руководство может, напротив, дать указание на то, чтобы Sarel отчитывалась не перед местным директором Merlin-Gerin, а, несмотря на свой маленький размер, была напрямую связана с Schneider's, их общей родительской компанией.

Иногда в целях экономии денег на промышленных выставках Sarel и Merlin-Gerin занимают один стенд.

Организация брендов в секторе B2B создает определенные проблемы, которые необходимо решать. Например, промышленные группы, чей рост, как правило, предполагает поглощение компаний, вскоре начинают задумываться, стоит или нет сохранять имя бренда недавно приобретенной компании и какой степени независимости она должна обладать относительно группы покупателей.

Кроме того, инженерная культура может сделать товар основным для отличительных особенностей группы или компании, в то время как бренд будет чем-то вроде придатка, а часто просто именем ссылки. Это объясняет рост числа ссылок, регистрируемых по всему миру, который загружает работой юридические отделы компаний и дает повод для постоянных жалоб на избыточное количество брендов. Однако, хотя с юридической точки зрения речь идет об именах брендов, есть масса причин считать, что эти имена на самом деле не настоящие бренды, обладающие реальной рыночной силой.

В результате возникает вопрос о сокращении числа имен брендов в марочном портфеле и реорганизации

их вокруг нескольких действенных мегабрендов, выступающих в качестве зонтика, основной контрольной точки. Это делает очевидным, что возникновение задачи по рационализации марочного портфеля в действительности указывает на потребность в реорганизации самой компании. Как управлять мегабрендами для большого числа товаров в рамках структуры, состоящей из бизнес-единиц, зная, что мегабренд может охватывать несколько таких единиц? Есть ли необходимость в создании комитета по бренду, в состав которого войдут представители разных бизнес-единиц и который будет проводить регулярные заседания для принятия решений по проблемам согласованности процесса развития бренда — согласованности в вопросах товаров и услуг, ценового позиционирования на разных рынках, рекламы и каталогов? На этом этапе крупномасштабная отрасль начинает принимать во внимание то, как другие, более «скромные» сектора — рынок товаров массового потребления и рынок товаров повседневного спроса — решают проблемы такого типа.

### **Роль торгового персонала в разработке портфеля брендов**

В контексте B2B при рассмотрении любых вопросов, связанных с брендами, важно учитывать торговый персонал, так как по сути именно торговые агенты и продавцы, технические и коммерческие инженеры, администрация представляют бренд. Исходя из этого, важно различать четыре типа брендов.

1. *Интегрирующий бренд (integrating brand)*, как правило, корпоративный бренд, используемый для продажи глобальной услуги одному клиенту. С этой целью он объединяет навыки и усилия различных подразделений компании. Администрация и торговые агенты представляют имя группы. Типичные примеры — Vinci, Schneider Electric с проводимым ею продвижением глобальных услуг и Suez Industrial Solutions.

Интегрирующий бренд (обычно это группа) также обеспечивает трансверсальность товарных брендов на уровне каталога, выставления счетов и общего видения (например, когда бренд/группа выпускает коммуникацию по вопросу безопасности).

2. *Интегрируемый бренд (integrated brand)* — это, как правило, имя приобретенной компании, имеющей международную известность благодаря определенному применению, определенной потребности или определенной сфере компетентности.

3. *Поддерживаемый бренд (endorsed brand)* использует только имя группы в качестве представления (например, компания, которая входит в состав XXXX) и имеет свое собственное имя и руководство. В этом случае бренд, как правило, использует модель бизнеса, отличающуюся от области компетенции группы.

4. *Независимый бренд (independent brand)* представляется как полностью самостоятельный, не имеющий никаких связей с группой, что теоретически предполагает существование отдельных офисов в разных странах. Следовательно, бренд имеет свое собственное имя и руководство, и у него нет никаких видимых отношений с группой. Этот тип бренда позволяет преодолеть проблему расширения охвата рынка в том случае, когда бренд уже стал доминирующим. Таким образом, когда входящий в группу бренд уже охватывает более 30 % определенного рынка, логично запустить независимый бренд для всех тех, кто не хочет работать с первым. Более того, независимый бренд часто используется для защиты политики, противоречащей официальной политике группы, что позволяет увеличить охват рынка, не ставя группу в рискованное положение. Американская группа Rockwool — типичный пример такого типа организации портфеля брендов.

### **Связь между портфелем брендов и корпоративной стратегией**

Итак, какое количество брендов должна компания вывести на рынок? Какую модель она может использовать: монобренд или портфель брендов? Подобные вопросы задают себе все современные менеджеры компаний и групп. Именно так происходит развитие политики группы — на основе уроков, полученных во время формирования своих долей рынка, и на основе определения причин существования возможной верхней границы прибыли.

Как мы уже смогли убедиться, Michelin — типичный пример группы, чья доля на глобальном рынке, несмотря на повсеместно признаваемое отличное качество, если не сказать превосходство, шин Michelin (включая версии для болидов гонки «Формула 1»), достигла своего верхнего предела. После долгих лет использования модели одного бренда группа Michelin решила изменить свою политику. Michelin, естественно, оставила свой главный бренд, но он перестал быть единственным брендом, на котором сфокусированы все инновации и новая

реклама. Компания поняла преимущества двойного сегментирования на рынке частных автомобилей. Первое связано с ценой, второе — с модой на статусные шины. Во всем мире есть покупатели, желающие получить ценность за деньги, но, признавая превосходство бренда Michelin, они недостаточно лояльны, чтобы покупать его шины. Но следовало ли оставить их в покое, как в прошлом, чтобы они ушли к конкуренту, такому как Bridgestone? Компания приняла другое решение. Потребности этого сегмента умных покупателей должны быть удовлетворены, что и было сделано с помощью Kleber в Европе — старого бренда, входящего в портфель Michelin, который был возрожден с помощью инноваций, таких как защищенная от проколов шина, — и Uniroyal в США.

Однако существует еще сегмент водителей. Как правило, это водители пикапов и полноприводных автомобилей в США и Европе, для которых шины служат своего рода символом статуса. Они хотят, чтобы их шины бросались в глаза и ими можно было похвастаться, а Michelin их не привлекает, потому что в их представлении бренд, фокусирующийся на безопасности, рабочих характеристиках и долгосрочном развитии, слишком степенный, недостаточно модный и не слишком особенный. Именно этим водителям был предназначен американский бренд группы под названием Goodrich, политика которого состоит в предложении регулярно обновляемого ассортимента больших, выполняемых по индивидуальному заказу шин. Однако если шины Kleber стоят дешевле, чем Michelin, Goodrich позиционируется в том же самом ценовом диапазоне.

SEB, мировой лидер в производстве мелких бытовых приборов, решила сконцентрировать свое внимание на четырех основных брендах (Moulinex, Tefal, Rowenta, Krups), чтобы конкурировать на международном рынке с Philips, в то же время сохраняя определенные местные и региональные бренды, такие как Calor, SEB и Arno. Однако компания испытывает сильное искушение превзойти Philips и ее политику одного бренда на внутреннем рынке. Но это было бы ошибкой, так как не имеет смысла копировать лидера рынка в более мелком и, соответственно, менее видимом и менее успешном масштабе.

Рост компании Legrand, лидера рынка мелкого электротехнического оборудования для рынка жилья и обслуживания, произошел благодаря приобретению специализированных брендов. Затем Legrand выбрала 80 % товаров из своего каталога

и сделала их простыми, эргономичными, удобными для использования монтажниками, электриками и, кроме всего, совместимыми с оставшейся частью каталога (основанного на модели Lego). Legrand стал каталогом для сравнения в своем секторе, бизнес-моделью, которая повторяется по всему миру. Так что же Legrand делает с теми брендами, которые покупает? Компания сохраняет их в качестве защитного барьера, используя как средство обеспечения своего доминирования на рынке. Рынок электроприборов ничем не отличается от других рынков, и Legrand, как и другие лидеры рынка, формирует у своих покупателей желание отличаться, постоянно убеждая их в том, что они не хотят иметь такой же бренд, какой есть у их коллег или соперников. Поэтому, чтобы не позволить им уйти к конкурентам, Legrand удерживает своих постоянных покупателей, предлагая им специализированные бренды (хотя и в значительно уменьшенном виде). Как уже отмечалось, эти бренды создают защитный барьер для Legrand, чтобы новичок, пытающийся проникнуть на рынок, не мог занять место Legrand в умах оптовых продавцов. Такому новичку может быть предложено место мелкого специализированного бренда.

Кроме того, существуют параметры, связанные со стратегией дистрибуции, позволяющие объяснить, почему подразделение грузовиков компании Volvo, купившее Renault Trucks, сохранило имя бренда Renault. Но это можно понять, только приняв в расчет общую стратегию производителей, возникшую в результате либерализации европейского рынка легковых автомобилей и грузовиков. В настоящее время агенты больше не обязаны работать только с одним брендом, поэтому если компания не хочет позволить другому производителю заполнить образовавшуюся брешь, будет лучше, если она предложит дилерам два достаточно хорошо дифференцированных бренда, принадлежащих одной и той же группе. Именно это и сделала компания Volvo. Чтобы избежать риска какого-либо смещения в сторону моделей с более низкими ценами (как это произошло с группой Volkswagen), она пересмотрела цены Renault Trucks, что помогло значительно повысить прибыльность подразделения.

Группа L'Oreal продолжает покупать новые бренды и таким образом расширяет свой марочный портфель. На самом деле компания выходит за пределы Европы, на данный момент нацеливается на США и строит планы в отношении Азии, где она все еще остается очень скромным игроком.

Для осуществления этой экспансионистской стратегии группа приобретает сильные местные бренды, потому что они — лидеры в своем рыночном сегменте или превосходят тенденции будущего. Именно этим объясняется покупка американского доминирующего бренда косметики Maybelline, а также Softsheen Carson, специализирующегося на товарах по уходу за волосами для афро-американцев. Компания также купила американский бренд Redken, очень модный бренд средств по уходу за волосами для профессионального использования, и Kiehl's, нишевый бренд косметических товаров с хорошей перспективой долгосрочного развития. В Японии L'Oreal купила бренд Sue Uemura. Здесь следует отметить один интересный факт, который мы более подробно рассмотрим в главе о глобализации: L'Oreal впоследствии глобализовала все эти местные бренды.

### **Основные правила управления портфелем брендов**

Существует несколько принципов, которым необходимо следовать, чтобы оптимизировать результаты вывода на конкурентный рынок большого числа брендов. Хотя они и кажутся простыми, их осуществление может создать проблемы компаниям, построенным и организованным на других принципах, кроме логики бренда.

### **Необходимо координировать портфель брендов**

Портфели брендов не могут управлять сами собой, им необходимо определенная координация и даже координатор, который находится выше уровня бренда. Опыт показывает, что компании похожи на «пористую губку», когда идеи циркулируют между отделами, в коридорах и даже между зданиями. Это приводит к возникновению, хотя и непреднамеренному, тенденции дублирования брендов в рамках одного и того же марочного портфеля. Размещение инноваций также создает сложности, потому что каждый бренд хочет получить инновацию раньше всех остальных. Именно поэтому компании должны иметь координатора брендов или комитет по брендам, отвечающих за решение подобных проблем.

### **Размещайте инновации в соответствии с позиционированием каждого бренда**

Всем хорошо известно, что инновации — источник жизненной силы бренда, так как они обновляют его

актуальность и дифференциацию. По этой причине важно иметь ясную и четкую платформу (устав отличительных особенностей) для каждого бренда — инструмент для прояснения основных направлений его развития и обновления. Это позволяет размещать инновации в соответствии с ценностями бренда и не под давлением со стороны торгового персонала, который хочет, чтобы каждый бренд пользовался одними и теми же преимуществами. На самом деле все должно быть совершенно наоборот. Именно через инновации бренд проявляет свои отличительные особенности. В связи с этим важно проводить различие между эксклюзивными инновациями (такими как двухместные закрытые автомобили для Peugeot) и инновациями, которые будут введены в течение определенного периода времени (фазированные инновации), а также определять порядок их распределения между брендами.

Помимо ценностей бренда на размещение инноваций также влияет его позиционирование и доля рынка. Например, не имеет смысла отдавать специализированную инновацию (нацеленную на небольшое количество домохозяйств) бренду массового рынка. Гораздо лучше сохранить эксклюзивную инновацию для высококлассного бренда, нацеленного на более ограниченный круг покупателей. Именно таким образом компания Elscobrandt управляет размещением инноваций между своим брендом для массового рынка Brandt и брендом высокого класса Thomson.

Однако правило размещения инноваций как функций отличительных особенностей бренда вступает в конфликт с другим типом логики, а именно с логикой сокращения расходов. Так, к примеру, логика платформ, когда растущее число частей делится между различными моделями брендов, полностью противоречит принципу размещения инноваций в соответствии с ценностью бренда. Ничто не может быть лучшим выражением отличительных особенностей, чем гидropневматическая подвеска Citroen, отражающая отличительные особенности и саму суть бренда — преодоление технических сложностей для повышения удобства пассажира. Такую подвеску, исторический атрибут, восходящий своими корнями к знаменитым моделям DS, можно найти только на самом верхнем уровне модельного ряда Citroen. Однако если бы она была изобретена сегодня, какая промышленная группа, руководствующаяся логикой производственных платформ, согласилась бы создавать и разрабатывать такую инновацию только для одного бренда, не говоря уже об одной модели?

Напротив, для того чтобы повысить соответствие Peugeot 607, возможно, компании следует использовать в этом автомобиле задний привод, типичный для немецких высококлассных моделей, определяющих международный стандарт. Peugeot 607 сконструирован на платформе автомобилей Citroen, которые, как всем известно, имеют передний привод. Если принять во внимание вопросы разработки и расходы на создание производственной линии для машин с задним приводом, то становится понятным, почему компания не решается осуществлять этот вариант только для единственной дорогой модели одного бренда. Решение этого вопроса будет возможно при создании партнерства с другими производителями.

### **«Не крадите у Питера, чтобы заплатить Полу»**

Так как ваша цель — создание портфеля, состоящего из сильных брендов, постарайтесь избежать подобной ошибки. Хотя существует стандартная практика позиционировать бренды четко по отношению друг к другу, чтобы добиться их максимального соответствия целевому сегменту, нельзя мешать бренду становиться сильным. Так, инновация — неотъемлемая часть основных ценностей двух общих брендов компании PSA, Peugeot и Citroen. Ограничение этой ценности (инновационность) одним брендом разрушило бы другой. На автомобильном рынке у неинновационных брендов просто нет никакого будущего.

### **Портфель брендов — не набор независимых брендов, а отражение глобальной стратегии рыночного доминирования**

Это делает процедуры и вмешательство федеральных органов власти США и Европейской комиссии достаточно парадоксальными, поскольку для этих органов факт поддержания соответствующего уровня конкуренции на рынке имеет большое значение при принятии решения о даче согласия или отказе в отношении предполагаемого слияния или поглощения. Но какой смысл скрывать правду, которая видна всем? Корпоративные слияния и поглощения брендов определяются, главным образом, одной целью — достижением доминирования на рынке, помимо синергизма и снижения расходов, достигаемых за счет объединения ресурсов. Почему Coca-Cola захотела купить Orangina и заплатить 1 млрд долларов за этот доминирующий местный бренд? Ответ очень

прост: это давало компании возможность вытеснить с рынка бренд Pepsi-Cola. Так как в марочном портфеле компании Pepsi-Cola не было газированного апельсинового напитка, который она могла противопоставить напитку Fanta от Coca-Cola, Pepsi-Cola действительно была вынуждена заключить стратегический договор о дистрибуции с Orangina.

Таким образом, марочный портфель—глобальный подход для игры на шахматной доске конкуренции, когда каждому бренду определена конкретная роль. В связи с этим бренд-менеджеры должны получать набор инструкций, чтобы понимать свою роль и не отклоняться от глобального плана, реализуя серию самостоятельных инициатив.

Марочный портфель — не просто набор брендов, как это иногда случается в результате превратностей истории, а хорошо структурированная и согласованная группа, в которой каждый бренд имеет свое место и четко определенную роль.

1. Это может быть, к примеру, финансовая роль, согласно которой бренд вносит свой вклад в финансирование другого бренда. Типичный случай для местных брендов, лидеров на своем собственном рынке. Эти бренды вносят и должны вносить важный вклад в создание марочного портфеля, чтобы он мог развиваться как единое целое.

2. Роль бренда также может заключаться в защите бренда-лидера. Например, компания Colgate Palmolive, считавшая, что в ближайшее время может быть объявлена ценовая война против ее ведущего кондиционера для белья Soupline, была готова снизить цены на свой бренд-попутчик Doulinge, чтобы избежать снижения цены своего ведущего бренда. Компания Legrand успешно провела захват рынка и смогла оградить свой общий бренд от атак конкурентов благодаря правильному разделению ролей между общим брендом Legrand и специализированными брендами, которые она купила и поддерживала (Arnoult, Planet Watthom и т. д.). Эти бренды создавали внешний барьер на уровне оптовых продавцов на случай попытки конкурентов со стороны войти на рынок. Если оптовики предавали Legrand и переходили на сторону новичка, то удар приходился на корабли эскорта, а флагманский корабль оставался нетронутым.

3. Бренд также может выполнять роль флагового бренда группы, особенно если у них одно и то же имя.

4. Следует отметить, что эти рассуждения в равной степени относятся и к дочерним брендам, их роли

в создании, укреплении и защите родительского бренда. Мы уже говорили о том, что, несмотря на свое специфическое позиционирование, связанное с определенными потребностями покупателей, все 14 дочерних брендов Nivea играют свою конкретную роль и вносят свой вклад в «дом» Nivea в плане специализированных областей компетенции, а также в виде инноваций, чувственности и моды. Нет никакого сомнения, что все они истинные бренды Nivea, однако каждый из них добавляет к общей картине свой личный штрих. Именно поэтому, несмотря на очень сильный «дух Nivea» и точные указания по тому, как следует представлять бренд, он не кажется монолитным.

5. Если следовать логике марочного портфеля, то становится очевидным, что покупать лидирующий бренд без тех брендов, которые его сопровождают, опасно. Если бы компания Schneider преуспела в осуществлении слияния с Legrand, для нее было бы очень важно сохранить сеть скромных, но более специализированных торговых марок, которые поддерживались только потому, что создавали эффективный барьер для защиты главного бренда Legrand. Слишком часто спасители компании, особенно если это инвестиционные фонды, не обладают таким долгосрочным видением. Они перепродают мелкие бренды, не принимая во внимание их коллективную роль.

### **Во всех крупных компаниях обязательно существует тенденция к копированию**

С такой тенденцией надо бороться, так как она разрушает соперничество и воображение бренда. Это происходит отчасти потому, что внутри компании всегда существует основополагающая конкуренция, связанная с ценами, так как в основную задачу групп входит снижение расходов за счет слияния как можно большего числа ресурсов. Основная опасность групп заключается в том, что в интересах экономии (это вполне естественно) они могут ослабить отличительные особенности своего бренда, входящего в марочный портфель. Они делают слишком заметными общие области, которые следовало бы скрывать, или публикуют слишком много информации по факту, что различные модели бренда создаются на основе одной и той же платформы. Крайне важно сделать так, чтобы все видимые части этих брендов отличались друг от друга. Сегодня слово «видимый» имеет отношение не только к дизайну — компании, покупающие грузовики, смотрят на двигатель и не-

которые основные скрытые от глаз технические детали грузовика, особенно если они приобретают модели для дальних перевозок.

### **Фокусируйте внимание на особенном и тщательно выбранном внешнем конкуренте**

Это еще один способ, помимо постоянного контроля со стороны комитета по брендам или координатора бренда, позволяющий не допустить копирования брендами, входящими в портфель, друг друга. Это своего рода напоминание менеджерам, что лучший путь завоевания рынка — использование логики портфеля брендов, а не сужение фокуса. Выбор целевого конкурента для каждого бренда повышает шансы на достижение поставленной цели.

### **Классический риск портфеля брендов — это его сложность**

Данное утверждение справедливо, так как чрезмерная фрагментация не позволяет каждому бренду достичь критического размера. К этому стремятся компании в сфере B2B, так как для них бренд, даже зарегистрированный, всего лишь имя, а не средство продвижения и создания долгосрочной известности. По этой причине их юридические отделы постепенно начинают разваливаться под грузом затрат на регистрацию и мониторинг торговых марок (имен брендов). Именно это заставило Air Liquide в 2003 году переоценить свой марочный портфель, состоящий более чем из 700 «брендов». Дистрибьюторы также подвержены этому риску, когда они пересматривают свои портфели дистрибьюторских брендов (частных торговых марок). Компания Decathlon смогла избежать этой ловушки, когда перешла от одного бренда Decathlon к портфелю так называемых брендов страсти. Прежде чем принять решение о слияниях, она рассмотрела 13 брендов и остановила свой выбор только на семи из них.

В настоящее время с таким риском столкнулась группа Volkswagen. Несмотря на то что теоретически Seat и Skoda должны быть разделены географически, в нескольких странах по-прежнему можно найти все четыре бренда — Seat, Skoda, Volkswagen и Audi, каждый со своей собственной сетью торговых агентов. Поддержание независимой коммерческой сети требует широкого товарного ассортимента и способности создавать приверженность покупателей. Это означает, что Seat и Skoda должны перейти в более дорогой сегмент рынка, но где они

тогда должны остановиться и как дифференцироваться от очень похожих новых моделей Volkswagen и Audi? Решением может стать цена, но известность, основанная на факте, что эти бренды выпускаются на одних и тех же заводах и даже на одних и тех же платформах, создает идеальные условия для внутренней «каннибализации». Агенты, продающие Seat и Skoda, используют это в качестве аргумента для продаж.

## Дизайн и управление портфелем брендов

Дизайн играет решающую роль в битве за установление различий. Именно дизайн структурирует ожидания покупателей, именно он создает ценности брендов, видимые различия и новых фаворитов на зрелых рынках. В связи с этим компании должны соблюдать несколько ключевых принципов.

*Принцип радикализации.* Дизайн не может быть неопределенным. Так как стратегия атакует рынок с небольшим количеством брендов, то эти бренды должны быть четко определены и иметь специфический дизайн. Поскольку организациям присуща естественная тенденция избегать резких границ, это приводит к сходству брендов на полках магазинов, что, в свою очередь, оказывает сильное влияние на воспринимаемое различие. Радикальный дизайн компенсирует растущее ослабление дифференциации, связанное с промышленной логикой использования платформ. На сегодняшнем зрелом рынке нет места нерешительному дизайну. Если у бренда есть отличительные особенности, они должны быть хорошо и четко видны.

*Принцип воплощения.* Если компания отвечает за создание истории, которую должен рассказать каждый бренд, то есть за определение его отличительных особенностей, важно прибегнуть к помощи со стороны в разработке самого дизайна. Поэтому нужно для каждого бренда назначить дизайнера, который будет ему полностью предан. Компания Thomson поступила наоборот и доверила дизайн своих четырех брендов Thomson, Saba, Telefunken и Brandt одному дизайнеру Филиппу Старку, который сам по себе — бренд. По этим причинам в рамках организации дизайн должен позиционироваться на уровне бренда, а не на корпоративном уровне, даже если это требует сложной координации для предотвращения дублирования брендов, что, к сожалению, происходит довольно часто. Однако такого риска можно избежать, если компания назначит для ка-

ждого бренда внешнего дизайнера, который будет вдохновлен его стратегической платформой.

*Принцип бизнеса.* В функции дизайна входит продвижение бизнеса, а не искусства. Дизайн не должен замыкаться на самом себе. Например, цель разработки дизайна кофейника состоит не в том, чтобы покупатель мог пригласить своих друзей восхититься новым кофейником, а дать ему возможность предложить им чашку хорошего кофе. Одним словом, задача дизайна заключается в том, чтобы позволить бренду не только хорошо выглядеть, но и эффективно функционировать.

*Принцип смелости.* Основным вопросом остается: можно ли должным образом проверить дизайн. Естественно, эргономика и функциональность товара всегда могут быть проверены на уровне пользователей. Но кроме этого, какое значение могут иметь мнения нескольких индивидов (интервьюируемых) по поводу дизайна, когда, по определению, только лидеры мнений (пресса) решают, сделан товар со вкусом или нет, после того как его выпускают на рынок — через несколько месяцев или лет? Дизайн — это риск. Например, как можно в автомобильном секторе предсказать, какой дизайн будет восприниматься как авангардный через четыре года, чтобы бренд мог сказать, что он устанавливает тенденции в своей отрасли? Компания Renault пошла на риск, предложив свой смелый дизайн (некоторые люди называют его слишком смелым). Однако трудно с какой-либо точностью прогнозировать те восприятия, которые могут появиться спустя четыре года.

## Соответствует ли портфель брендов своей организации?

Бренд может добиться успеха только при условии, что факторы, управляющие его созданием, действуют все вместе в координированном и мотивированном порядке. Успех логики группы и портфеля брендов нельзя оценить без анализа условий их разработки и, прежде всего, типа организации. Так как о таком анализе мало пишут или, быть может, намеренно умалчивают, компании часто не принимают его во внимание и не воспринимают необходимое соответствие как ключевой фактор успеха политики марочного портфеля.

Основной риск для портфеля брендов — постепенное «обессточивание» брендов, опускающихся до состояния все менее и менее дифференцированных «внешних оболочек», выступающих в роли не более

чем инструмента известности. Это еще больше усугубляется тем фактом, что экономическая пресса представляет информацию только с точки зрения групп и, соответственно, уведомляет читателей о том, что бренды, которые когда-то были разными, теперь выпускаются одной и той же группой. Читатели газет и журналов, которые часто становятся лидерами мнений, обладают законным правом задать определенные вопросы, что остается, например, в новых автомобилях от отличительных особенностей бренда помимо кузова? Ставится ли на автомобили Jaguar двигатель Jaguar или теперь они имеют двигатель Ford? Не исчезнет ли своеобразие Saab после его интегрирования в группу GM?

Суть бренда состоит в дифференциации. Все, что отвлекает от этого, представляет угрозу, естественно, в контексте благоприятного экономического уравнения.

В определенной степени излишняя централизация приводит к потере дифференциации. В компании Fiat разными брендами управляют в рамках одного и того же отдела, то есть Alfa Romeo вместе с Lancia и Fiat, но подобный тип организации может навести на мысль о том, верит ли компания по-прежнему в свои бренды. PSA, второй по величине производитель автомобилей в Европе, почти равный Volkswagen, наоборот, может использовать одни и те же заводы, однако Peugeot и Citroen остаются отдельными организациями со своим собственным планом производства, маркетингом, дизайном, рекламой, спонсорской деятельностью и, естественно, сетью дистрибуции (Folz, 2003). Компания Volkswagen ликвидировала сеть VAG (Volkswagen Audi) и создала для каждого бренда собственную сеть распределения. Следует сказать, что среди продавцов, работавших в сети VAG, существовала сильная тенденция проталкивать модели Volkswagen, а не очень похожие на них модели Audi, которые были на 10 % дороже.

Часть проблем компании Seagram можно объяснить излишне централизованной организацией ее международных брендов. Классической тенденцией среди всех централизованных организаций стала разработка международных рекламных кампаний на всех ценовых уровнях. Поэтому первое, что сделала компания, купившая Seagram, — провела децентрализацию организации портфеля брендов. Так, управление Martel, основным брендом коньяка во всем мире, было перемещено в провинцию Коньяк, производящую известный бренди, а бренд Chivas был возвращен в Лондон.

LVMH, мировой лидер на рынке товаров класса «люкс», в портфеле которого такие известные бренды, как Christian Dior, Christian Lacroix, Vuitton, Moët, Hennessy и Tag Heuer, имеет интересную модель бизнеса. Группа управляет 45 международными брендами класса «люкс». Когда исполнительного директора группы Б. Арнолта спросили, какова верхняя граница для количества брендов в таком портфеле, он ответил, что таковой не существует. В действительности, успех в сегменте товаров класса «люкс» зависит от наличия в компании трех типов людей, способных работать вместе, — в области дизайна, менеджмента и маркетинга, но этого невозможно достичь на централизованном уровне. В LVMH каждый бренд представляет собой «дом», или мини-компанию, и это позволяет создать оптимальные условия, при которых в высшей степени талантливые люди из всех этих трех сфер компетенции могут работать сообща. Будучи руководителями своих брендов-компаний, они более мотивированы, а их вознаграждение прямо пропорционально финансовым результатам и международной репутации бренда.

Хотя компания L'Oréal известна не столь широко, она работает по такому же принципу. Важно то, что в рамках группы L'Oréal речь идет о «доме» Garnier, «доме» Lancôme и т. д. Эти «дома» — самостоятельные операционные единицы, управляющие своим бизнесом на основе международного подхода.

В области брендов дистрибьюторов переход от одного бренда, как правило бренда магазина, к частным торговым маркам также влияет на организацию. Недавняя трансформация компании Decathlon (пятого по величине розничного продавца спортивной одежды и оборудования в мире), связанная с переходом от бренда Decathlon к портфелю брендов страсти, имела далеко идущие последствия для организации. И действительно, разве можно разрабатывать бренды страсти в рамках централизованной структуры? Первые, кого должна вдохновить эта страсть, — люди, работающие в самой компании, менеджеры и команды, за ними идут ко-дизайнеры, почитатели и лидеры мнений. А для этого необходимо восстановить официальную автономию.

### Стратегическая проверка портфеля брендов

Компании регулярно проводят повторную оценку соответствия своего портфеля брендов. Для того чтобы

помочь им в этом, разработаны многочисленные матрицы. Все они выведены на основе матриц, используемых для оценки портфеля видов деятельности и созданных такими консультантами, как Boston Consulting Group, McKinsey и Merrier. Эти матрицы включают в себя прибыльность, конкурентную ситуацию и потенциал для роста. Однако могут ли матрицы для анализа деятельности компании быть просто преобразованы в матрицы для оценки портфеля брендов?

Существуют два возможных уровня анализа. Первый — внутренний анализ на уровне бренда. Он оценивает портфель товаров бренда (суббрендов или дочерних брендов) в соответствии с указанными выше критериями. Оказываются ли они в сегментах, находящихся на стадии упадка или не приносящих никаких доходов? Каковы их возможности роста в будущем? На втором уровне анализа эти же вопросы задаются для множества брендов в рамках глобальной шахматной доски, на которой расположены существующие и предполагаемые конкуренты. Строки и столбцы матрицы соответствуют росту и прибыльности. Рынки показаны в виде кругов, размер которых отражает реальный объем рынка. Бренды представлены в виде сегментов этих кругов (рынков), где размер сегментов отражает их долю.

Наиболее классический способ структурирования портфеля брендов — деление брендов на группы в соответствии с их привлекательностью и предназначением. Это позволяет выделить.

1. Глобальные бренды, которые теоретически должны быть самыми крупными источниками роста, и, будучи таковыми, должны получать львиную долю инвестиций в рекламу и продвижение.

2. Местные и региональные бренды роста, которые обладают потенциалом, позволяющим им однажды стать глобальными брендами.

3. Местные и региональные бренды, которые могут квалифицироваться как бренды-крепости и часто становятся историческими лидерами рынка, укоренившимися на нем и, соответственно, очень прибыльными. Следовательно, поддержание этих брендов соответствует стратегическим интересам, так как на самом деле они финансируют развитие глобальных брендов в их собственной стране. Часто это бренды из массового сегмента.

4. Местные или региональные бренды, называемые «дойными коровами», имеющие низкий коэффициент роста, но большой резерв для вклада в общее дело.

Еще одна форма проверки — регулярная оценка способности существующего портфеля брендов

обеспечить доходный охват будущих рынков. Способен ли существующий марочный портфель правильно реагировать на тенденции развития рынка и конкурентную логику?

Так, в секторе страхования каждому известно о развитии новых способов дистрибуции, таких как телефон и Интернет. Страховая компания не может позволить себе отказаться от использования этих способов. Однако, поскольку предлагаемые условия сильно отличаются от тех, которые предлагает сеть страховых агентов и брокеров, они должны быть представлены с помощью специализированной торговой марки. Именно так структурирует свой портфель брендов страховая компания Aviva из Великобритании. Она создала бренд Eurofil для охвата растущего сегмента страхования недорогих автомобилей без создания конфликта с другими сетями дистрибуции страховых услуг Aviva.

Сегментирование рынка по статусу пользователя (связывающее объемы продаж, ожидания и конкурентов с использованием товара) также позволяет выявить неиспользуемые зоны роста в существующем марочном портфеле. Первый вопрос, который следует задать, о том, создаст ли расширение ассортимента возможность получить точку опоры в этих зонах. В этом плане все суббренды Nivea отражают подобное стремление использовать все потенциальные источники роста на рынке косметических товаров, извлекая выгоду из одного бренда Nivea.

Когда компания не может этого сделать, ей должно хватить смелости запустить новый бренд. Например, в 2003 году, испробовав все возможное в рамках глобального бренда Barbie, компания Mattel выпустила на рынок новый бренд Flavas.

Аудит портфеля брендов также может выявить, что он не создает достаточно надежного барьера, препятствующего входу конкурентов на рынок или даже вынуждающего их его покинуть. Например, во Франции невозможно найти Orangina в поездах железнодорожной сети TGV (скоростные перевозки) или во многих аэропортах и на станциях, хотя это второй по величине бренд безалкогольных напитков в стране. Логика владельцев сети кафе-отелей-ресторанов в том, чтобы выбирать дистрибьютора безалкогольных напитков, предлагающего полный марочный портфель от колы до напитков из лайма и фруктовых соков. Поэтому клиенты Coca-Cola Company берут Fanta (газированный напиток с апельсиновым вкусом) и Minute Maid (свежий апельсиновый сок), а не Orangina. Таким образом возникает местная монополия, лишаящая конечного потребителя свободы выбора.

## Местный и глобальный портфель брендов — Nestle

Как мультинациональные компании организуют свои портфели брендов, чтобы одновременно повышать их эффективность? Интересный пример ответа на этот вопрос мы можем найти у компании Nestle.

Марочный портфель Nestle, состоящий из 8500 брендов, организован в соответствии с географическим статусом и ролью каждого из них. Все вместе они составляют иерархию брендов, в которой каждый товар связан как минимум с двумя брендами, находящимися на разных уровнях иерархии (не говоря уже о брендах ингредиентов). Географический критерий позволяет выделить три группы брендов — международные, региональные и местные.

Эти бренды выполняют разные функции и роли, которые зависят от покупателя, и представляют собой основные семьи в архитектуре бренда. Существуют «фамильные бренды» (или исходные бренды), ассортиментные бренды и поддерживающие бренды. Восемьдесят процентов деятельности Nestle Group собрано под шестью стратегическими корпоративными брендами — Nestle, Nescafe, Nestea, Maggi, Buitoni и Purina. Семьдесят стратегических международных брендов, называющих ассортименты или товары, подпадают под зонтик этих шести корпоративных брендов. В их число входят Nesquick (широкий ассортимент шоколадно-молочных товаров), а также такие товарные бренды, как Kit Kat, Lion, Friskies и минеральная вода Perrier, San Pellegrino, Vittel и Nestle Pure Life.

Третья категория брендов объединяет 83 торговые марки, известные как стратегические региональные бренды, именно региональные, а не международные, например минеральная вода Aquarel и Contrex, шоколадный батончик Nuts и холодные мясные блюда Hertta. Наконец, существует четвертая категория местных брендов, продающихся только в стране их происхождения.

Таким образом, бренд Nestle имеет несколько уровней и выполняет ряд ролей.

1. Это корпоративный бренд, и как таковой он действует в качестве поддержки для всех товаров и брендов, входящих в группу. Такая поддерживающая функция означает, что имя корпоративного бренда, как правило, появляется на боковой стороне упаковки или на задней стороне этикетки.

2. Бренд Nestle также один из шести стратегических корпоративных брендов и имеет статус семей-

ного, или исходного, бренда. Он охватывает такие разнообразные категории, как детское питание, продукты для детей, шоколад, мороженое, шоколадные батончики и свежие молочные продукты.

3. Бренд Nestle иногда просто бренд товара или ассортимента, например в случае шоколада Nestle и стуженного молока Nestle. Это базовые, или символические, товары, находящиеся, в прямом и переносном смысле, в самом сердце галактики Nestle.

Чтобы помочь покупателям идентифицировать различные расширения коммерческого бренда Nestle по категориям, все они имеют разные символы. Это означает, что, помимо единства, компания признает — покупатели ожидают от йогурта совсем не то, что от детского питания. Исходя из этого же принципа существует логотип и символ компании Nestle, то есть корпоративного бренда.

Следует отметить, что 20 % товарооборота Nestle производится не под шестью известными стратегическими корпоративными брендами. Это относится к минеральной воде, например бренду Perrier. Он классифицируется как вода для взрослых людей, предназначенная для отдыха. Брендом управляют в рамках подразделения Nestle Water. Однако у этого подразделения нет бренда, его идентификация остается вопросом внутренней организации. Для покупателей всего мира Perrier — это просто Perrier.

## ГЛАВА 14. Изменение имени и перенос бренда

Один из наиболее ярких и рискованных аспектов бренд-менеджмента — изменение имени бренда. На память сразу приходят такие названия, как Philips-Whirlpool, Raider-Twix, Andersen-Accenture, Pal-Pedigree, Datsun-Nissan. Промышленный мир уже привык к внешнему росту за счет приобретения компаний и создания больших групп, таких как Novartis, Zeneca, Alcatel и Schneider, с помощью объединения отличительных особенностей, которые ранее были обособленными и независимыми.

Подобный рост за счет переноса брендов естественен: это следствие капитализации, определяющей современный бренд-менеджмент. Реорганизация марочных портфелей и сокращение числа брендов подразумевает, что товары тех брендов, которым предстоит исчезнуть, должны быть перенесены в один

из остающихся брендов. То же самое относится и к самим компаниям. Подобный подход сопряжен с риском: отказ от бренда означает, что рынок потеряет один из своих эталонов, один из вариантов выбора или даже один из вариантов выбора, который наиболее предпочтителен для лояльных покупателей. Для компании существует высокий риск потери части своей доли рынка. Именно поэтому перенос бренда представляет собой стратегическое решение, к принятию которого нельзя относиться с легкостью. На сегодняшний день эмпирические исследования по этому вопросу или очень скудны (Reizebos and Sneller, 1993), или носят частный и конфиденциальный характер (Greig and Poynter, 1994). Однако благодаря опыту, накопленному на примере десяти или более случаев, есть возможность определить условия, необходимые для успешного изменения имени на местном или многонациональном уровне.

## Перенос бренда и изменение имени

Слишком часто перенос бренда рассматривают просто как изменение названия, хотя общеизвестно, что это наиболее опасный аспект изменения. В умах покупателей хорошо известное имя связано с внутренними ассоциациями, симпатией и личными предпочтениями. Однако бренд состоит из многих компонентов, которые нельзя свести только к одному — имени. На самом деле если вы проанализируете многочисленные примеры, которые имели место как в Европе, так и в Соединенных Штатах, то станет ясно, что ситуация не так проста, как кажется. Многие примеры указывают на другие изменения в комплексе маркетинга.

Некоторые изменения брендов представляют собой также и изменения товаров. У любителей Treets, помимо потери любимого ими товара, беспокойство вызвал тот факт, что бренд M&Ms включал два разных товара: арахис в шоколаде и конфеты, похожие на Smarties. Таким образом, простая и знакомая ситуация стала полностью запутанной, когда изменились все ориентиры и, естественно, сам товар. Компания Shell, изменяя название своего моторного масла с Puissance на Helix, также модифицировала характеристики товара. Однако тот факт, что эти характеристики «невидимы» и едва ли могут быть восприняты покупателями, означал, что предпринятый Shell шаг не был рискованным. Изменение формулы моторного масла могло бы быть исполь-

зовано в качестве оправдания для представления нового имени.

Если говорить об изменении имени, то связанные с ним риски очень различаются в зависимости от того, с чем мы имеем дело: товарными брендами, зонтичными, поддерживающими или брендами-первоисточниками. Иллюстрацией для первых двух служат Raider/Twix и Philips/Whirlpool соответственно. Изменение имени оказывает влияние только на один номинальный признак товара или товаров. Масло Puissance стало маслом Helix, но оно по-прежнему принадлежит материнскому бренду Shell. Изменение имени в случае, когда товар определяется иерархией имен брендов, создает гораздо меньше проблем (табл. 14.1).

В магазинах, работающих по принципу самообслуживания, визуальные отличительные особенности приобретают решающее значение как средство, помогающее покупателям быстро выбрать свой бренд. Этим пользуются собственные бренды дистрибьюторов: их имитации, которые нацелены на запутывание покупателя, все меньше и меньше полагаются на сходство имен (например, Sabilto и Pepito) и все больше на почти идентичное копирование цветовых кодов национальных брендов (Kapferer and Thoenig, 1992). Из-за этого в Великобритании возник серьезный конфликт между компанией Coca-Cola и розничным продавцом Sainsbury's, чьи напитки кола полностью имитируют цвета Coca-Cola: красный для классической колы, белый для колы без сахара и золотой для колы без сахара и кофеина. Напротив, некоторые изменения бренда сопровождаются серьезными модификациями цветовых кодов. Так, коричневая банка моторного масла Shell Puissance 5 стала желтой банкой Shell Helix Standard. Длительный и постепенный переход от Pal к Pedigree сопровождался принятием по всему миру нового цвета, ярко-желтого, выделяющегося и бросающегося в глаза, который должен был повысить воздействие товара на полках магазинов. В связи с тем, что цвет — это первое, что замечают покупатели в ситуации самообслуживания, совершенно очевидно, насколько рискованным может быть подобное изменение.

Второй наиболее важный фактор визуального узнавания — форма упаковки. Именно по этой причине компания Shell сразу же отказалась от идеи заменить свою легкоузнаваемую и очень практичную канистру с горлышком на уникальную европейскую канистру, хотя ее использование могло обеспечить ей

Таблица 14.1. Различные типы переноса брендов

Какой атрибут бренда был изменен?	Типичные переносы брендов				
	Treets M&Ms	Andersen Consulting Accenture	Shell Puisseance/Helix	Philips Whirlpool	Chambourcy Nestle
Имя:					
зонтичное имя		X		X	X
товарное имя			X		
товар-бренд	X				
Визуальные отличительные особенности:					
цвет	X	X	X		
упаковка					
логотип	X	X		X	X
визуальный символ	X	X	X	X	
Звуковые отличительные особенности				X	
Индивидуальность бренда					
Физический товар	X		(X)		
Потребительская выгода		X		X	(X)
Позиционирование бренда	X				

экономии средств. Ведь часть добавленной ценности моторного масла Shell имеет прямое отношение к этой канистре. Наконец, перемещение бренда может сопровождаться изменениями логотипа или торговой марки, а также визуальных символов. Что касается последнего, то не следует недооценивать влияния, оказываемого исчезновением визуальных символов бренда. Замена доброго великана Гроквика бренда Nesquik на кролика, которая была реализована в некоторых странах по причинам международной координации, обыгрывает отношения, возникающие у детей с Nesquik. Это также относится к людям, ассоциируемым с торговой маркой. Исчезновение символических фигур может иметь серьезные последствия для бренда.

Наконец, очень важно понимать значение письменных и музыкальных слоганов, теперь охраняемых авторским правом, потому что именно их запоминают люди. Когда Raider был заменен на Twix, компания Mars сначала сомневалась, но потом все-таки решила не сохранять ту же самую музыкальную тему бренда. Ведь музыка — одно из средств передачи индивидуальности бренда. Слоган — также неотъемлемая часть бренда (в долгосрочном плане), и теперь он тоже охраняется авторским правом. Знаменитый слоган «Тает во рту, а не в руках» был потерян, когда Treets стал M&Ms.

## Причины переноса бренда

Для чего проводятся многочисленные изменения брендов, свидетелями которых мы становимся? Можно назвать множество причин.

1. Многие бренды приобретаются с намерением перенести их виды деятельности на собственный бренд покупателя. Так, если на рынке есть место только для двух национальных брендов, третий иногда принимает решение о покупке второго.

2. Компании принимают решение о переносе брендов, когда хотят отказаться от какого-либо вида деятельности. Так, когда компания General Electric захотела уйти с рынка мелких бытовых приборов, то при передаче прав на ее товары фирме Black & Decker в соглашении было оговорено, что она может использовать имя GE в течение ограниченного периода времени. Ни один бренд не захочет, чтобы часть его имиджа контролировалась другой компанией. То же самое произошло с компаниями Philips и Whirlpool: взятие последней под контроль такого вида деятельности первой, как производство «белой» бытовой техники, включало в себя соглашение о том, что имя Philips может быть использовано только в течение определенного времени. Компания Philips, которая хотела сконцентрироваться только на своей «коричневой» бытовой технике и мелких бытовых

приборах, всего лишь временно уступила свое имя Whirlpool. Компания Whirlpool купила этот вид деятельности ради той доли европейского рынка, которую ей сразу же давала эта сделка, а также ради возможности стать производителем бытовых приборов номер один в мире.

3. Еще одним объяснением переноса брендов может служить стремление к достижению критического размера. Группа Mars отказалась от своих европейских брендов Treets и Bonitos, чтобы объединить их в один глобальный бренд M&Ms. Чтобы конкурировать с McDonalds, европейская сеть быстрого питания Quick приобрела бренд Free Time и изменила его торговое имя.

4. К переносу брендов приводит создание мировых компаний. Ciba-Geigy и Sandoz объединились под новым именем Novartis. Компания Alcatel возникла в результате создания совместного предприятия, куда входили CGE и ИТТ, в течение нескольких лет всем корпоративным брендам обеих компаний и даже товарным брендам (например, телефонам) было дано имя Alcatel.

5. Перенос бренда — распространенная тактика, используемая при попытке получить доступ на иностранный рынок. По сути, повторяется история Троянского коня. Местные отрасли какой-либо страны часто хорошо защищены благодаря всевозможным местным положениям, направленным на предотвращение вторжения иностранных товаров. Типичным примером может служить рынок электротехнического оборудования. Компания Merlin-Gerin, которая очень хотела расти в международном масштабе, приобрела известную компанию Yorkshire Switchgear, используя ее в качестве средства проникновения на британский рынок. Перенос осуществлялся постепенно. Сначала Yorkshire Switchgear была присоединена к Merlin-Gerin, затем имена поменяли местами, пока, наконец, первоначальное название не было заменено на Merlin-Gerin UK, которое теперь превратилось в Schneider.

6. Объяснить ряд переносов брендов также можно тем, что в настоящее время международные рынки стали гораздо более однородными, чем раньше. Компании, отдающие предпочтение глобальным торговым маркам, заменяют все свои местные бренды на глобальные. По этой причине Raider в континентальной Европе стал Twix, Pal превратился в Pedigree, а бренд краски Valentine будет включен в Dulux, мировой бренд компании ICI. Для того чтобы обеспечить всем автомобилистам Европы возможность

легко находить товары Shell во всех европейских странах, компания дала своему моторному маслу уникальное имя, Helix, и во всех возможных случаях использовала одинаковые цветовые коды.

7. Со временем имя, закрепленное за брендом, может стать препятствием для его развития, например, когда компания хочет получить доступ к новым видам деятельности, международным рынкам или когда она просто хочет «омолодить» бренд. Корпоративные имена, обладающие слабой привлекательностью, приходится менять. Так, Philip Morris стал Altria Group, а бренд Vikendi превратился в Veolic. Компания BSN стала называться Danone, чтобы как можно быстрее получить международное признание, что потребовало бы гораздо большего времени, если вообще было бы возможно, с названием в виде аббревиатуры.

8. Переносы брендов также могут происходить вследствие проигранных судебных разбирательств. Например, компания Yves Saint Laurent была вынуждена в некоторых странах отказаться от имени своего бренда духов Champagne, изменив его на Yvresse. Бренд спортивной одежды Best Montana проиграл свое дело в суде против бренда Montana и должен был стать Best Mountain.

## Проблемы переноса брендов

Переносы брендов происходят повсюду. В этом нет ничего удивительного, так как мы живем в век слияний и поглощений, которые всегда приводят к рационализации ассортиментов, товаров и марочных портфелей. Компании вынуждены выбирать между брендами, которые до недавнего времени соперничали с параллельными ассортиментами. На зрелых рынках с низкими возможностями роста потребность в экономии, создании синергизма и повышении эффективности приводит к точно таким же результатам. Наконец, определенная доля переносов брендов связана с процессами глобализации, так как в наши дни на первый план выходят преимущества глобальных брендов. По всем этим причинам сокращение числа брендов стало важнейшим вопросом сегодняшнего времени.

Это объясняет избыток рекламы, которая общается, если вы, конечно, умеете читать между строк, о неизбежных переносах брендов. Например, шведская компания Electrolux, ведущий мировой производитель бытовой техники, готовит мировой перенос своих местных брендов — исторических

лидеров рынка, захватывающих одну страну за другой. В дальнейшем компания будет выступать в роли представителя для этих местных брендов — Zanussi Electrolux в Великобритании, Arthur Martin Electrolux во Франции, Rex Electrolux в Италии и так далее — и именно в таком виде показываться во всех рекламных материалах. Следует заметить, что в 2003 году только 15 % продаж осуществлялись под марочным именем этой международной группы. Задача состоит в том, чтобы к 2007 году повысить эту цифру до 60-67 %, с тем чтобы 55 % потребителей включили Electrolux в число тех «трех брендов, которые они держат в голове, когда входят в магазин бытовых приборов» — то есть в так называемый «побуждающий набор» или «рассматриваемый набор». В 2001 году подобное можно было сказать только о 21 % потребителей.

Группа Unilever, которую финансовые аналитики всего мира критиковали за отсутствие достаточного числа глобальных брендов с товарооборотом более 1 млрд долларов, приняла решение значительно сократить количество таких брендов в ходе процесса, известного как «путь к росту». Роль первопроходца в этом начинании сыграло подразделение группы Elida-Faberge, которое сократило количество брендов с 13 до 8, повысив тем самым прирост с менее чем 2 до 11 %.

Однако в определенных товарных категориях уменьшение размера марочного портфеля создает серьезные проблемы. Подобное происходит, когда бренды, которые должны быть объединены, занимают устойчивое положение и позиционируются на рынке по-разному. Например, знаменитая категория стиральных порошков не особенно прибыльна (в сравнении с другими категориями) из-за крайне высоких расходов на дистрибуцию и фрагментированности рынка. Многие из мелких брендов больше не оправдывают предоставляемую им рекламную поддержку. Во всех европейских странах компания Unilever организовала свой марочный портфель, поделив его на три сегмента, связанных с ценой, — сегмент класса «премиум» с брендом Skip (конкурирующим с Ariel компании Procter & Gamble), сегмент искушенных покупателей с Oто в качестве примера и экономичный сегмент (или сегмент низких цен) с Persil (за исключением Великобритании, где, по историческим причинам, Persil заменил Skip). Если учесть размеры долей рынка Unilever и ее заявление о намерении сконцентрировать свой бизнес вокруг сильных брендов, возникает вопрос, как объеди-

нить бренд из сегмента искушенных покупателей с брендом из сегмента низких цен. Связанные с этим сложности становятся еще более очевидными, если учесть, что во многих странах эти занимающие твердую позицию бренды сформировали по прошествии времени очень специфическую связь с соответствующим сегментом потребителей. Следует также учитывать дистрибьюторов, по всей Европе размышляющих о будущем сегмента низких цен, который позиционируется как раз выше их дистрибьюторских брендов. Следует ли вообще позволить этому сегменту выжить?

Еще одна иллюстрация рисков, связанных с переносом брендов, — Phas и La Roche-Posay, два бренда косметических товаров группы L'Oreal, объединенных в 2000 году. Каждый из них обладал примерно 15 % долей рынка в сегменте, который терял движущий момент, а именно в секторе фармацевтических товаров. Это позволило начать интернационализацию брендов под одной торговой маркой, обладающей критической массой. Названный в честь источника минеральной воды, используемой для лечения кожных заболеваний, бренд La Roche-Posay ассоциируется с гарантией проверенной эффективности такого лечения. Бизнес-модель этого бренда всегда основывалась на рекомендациях специалистов-дерматологов. Бренд Phas, напротив, был брендом косметики без какой-либо поддержки со стороны дерматологов, для типов кожи, обладающих повышенной чувствительностью к обычной косметике. Его достоинством была гипоаллергенная переносимость, а не эффективность. Нетрудно понять, почему этот необходимый перенос подвергал риску капитал бренда La Roche-Posay, угрожая его размыванием. Бренду предстояло поставить свою подпись на товарах, которые раньше выпускались под маркой Phas и не давали гарантию эффективности.

Когда уровень рисков слишком высокий, лучше постараться их избежать и выбрать другую стратегию.

## Когда не следует осуществлять перенос бренда

Интернационализация компаний ставит вопрос о глобализации марочных портфелей. Это предполагает изменение имени товаров или услуг хорошо известного и очень популярного местного бренда на имя менее известного и знакомого потребителям международного бренда. Однако прежде чем

приступить к рассмотрению вопроса, с чего компании следует начинать осуществление изменений для проведения переноса бренда, следует принять во внимание предостережения, которые приводятся далее. Бывают случаи, когда такой перенос не следует осуществлять, так как он подвергает компанию и капитал бренда слишком большому риску. Так, когда в 2003 году компания British Petroleum (BP) приобрела немецкую сеть бензозаправочных станций Aral, она приняла решение не менять имя бренда, как сделала в Калифорнии, когда купила Arco. В тот же год Shell купила другую крупную немецкую группу бензозаправочных станций DEA, но решила привести ее под знамя Shell. Так кто же был прав — BP или Shell?

На самом деле правы были обе эти компании. Aral представляет собой очень сильный местный бренд, который стал почти национальным символом, наподобие шин Continental, устанавливаемых на все производимые в Европе автомобили Mercedes. Так зачем нужно было BP идти на риск разрушения этой столь редкой связи, формирующей приверженность покупателей, в секторе, уже и так находящемся под угрозой насыщения товарами? Бренд DEA, напротив, хотя и имеет хороший послужной список, не вызывает такую же эмоциональную привязанность, поэтому его перенос предполагал меньший риск. Отношения, связанные с обслуживанием клиентов, создаются людьми, работающими в компании. Поэтому, если эти люди остаются на месте, сохраняется непрерывность удовлетворения и гарантируется приверженность клиентов.

Существуют и другие ситуации, когда перенос бренда не может быть осуществлен к выгоде нового, глобального бренда, и предпочтительнее сохранить имя местного бренда, например, если в другой стране могут возникнуть проблемы с пониманием значения имени, предлагаемого к интернационализации. Компания Henkel, немецкий конкурент Procter & Gamble, не смогла расширить свой товарный бренд Somat, разработанный для придания чистоты и блеска стеклянной посуде, в Великобритании, так как в этой стране слово *matt* («матовый») имеет значение, противоположное слову «блестящий».

Можно привести массу примеров, когда местный бренд не рассматривался специалистами как наследие прошлого, а воспринимался на местном уровне как икона. Подобное произошло со многими ведущими восточноевропейскими брендами, которые по решению многонациональных компаний были заменены на глобальные европейские или аме-

риканские бренды. Однако эти компании не приняли во внимание потребителей, часто испытывающих очень сильную привязанность к местным брендам, ставшим частью их повседневной жизни и воспоминаний о прошлом. Группе Danone пришлось столкнуться с такими проблемами в Чехии. После отказа от местной марки Oravia в пользу глобального бренда Danone она была вынуждена заново представить торговую марку Oravia, известную своим печеньем и ставшую любимым продуктовым брендом в стране, потому что та была национальным символом.

В этом отношении группе Bel был дан хороший совет не осуществлять возможный перенос бренда, предполагавший замещение немецкого бренда Adler, известного своим плавленным сыром в виде ломтиков, международным мегабрендом The Laughing Cow («Смеющаяся корова»), чьим прототипом тоже был плавленный сыр в ломтиках. Это было связано с тем, что символом бренда Adler, знакомого всем немцам, в течение длительного времени был имперский орел. Очень сложно представить себе нечто более парадоксальное, чем соседство этих двух логотипов с изображением животных.

Компания L'Oreal ведет себя практически, когда речь идет о переносах брендов. В соответствии с провозглашенным ее намерением развиваться главным образом через свои 17 глобальных брендов, группа приобрела Maybelline, бренд декоративной косметики, продаваемый на массовом рынке Америки. За несколько лет она выпустила этот бренд на рынки 80 стран, но, чтобы сделать это, ей пришлось осуществить перенос с участием местного бренда в каждой конкретной стране. Проблема состояла в том, что местный бренд часто был сильным, пользующимся популярностью у дистрибьюторов и покупателей — Jade в Германии, Colorama в Бразилии, Missiland в Аргентине, Gemey во Франции, в то время как Maybelline в этих странах ничего не значил. В течение пяти лет группа осуществляет хорошо продуманную политику двойного брендинга, представляя нарастающее число американских концепций и инноваций, но даже при этом по-прежнему не поднимается вопрос об определении точной даты свертывания местных брендов. Тем не менее в том, что касается финансовых аналитиков и крупных международных групп, занимающихся дистрибуцией, L'Oreal достигла желаемого эффекта. Увеличив продажи товаров ко-брендов в каждой стране, группа может сказать, что Maybelline — ведущий международный бренд декоративной косметики в сегменте массового рынка.

## Причины неудач переноса бренда

Компании, которым свойственна излишняя уверенность в себе, часто недооценивают эмоциональную привязанность, формируемую местными брендами, давно уже сброшенными со счетов сторонниками глобализации. Поступая подобным образом, они не понимают, в какой степени перенос бренда может разрушить ценность и, прежде всего, стоимость доли рынка. Это можно проиллюстрировать на примере бренда Fairy в Германии. В 2000 году самым модным в компании Procter & Gamble было слово «глобализация», которая должна была осуществляться любой ценой. В Европе группа ввела глобальную сегментацию, и все бренды, не вписывающиеся в эту схему, были ликвидированы (Karferer, 2001, p. 52). Более того, имена местных брендов должны были быть заменены именем глобального бренда, соответствующего каждому сегменту.

В Германии Procter & Gamble в течение многих лет успешно продавала средство для мытья посуды под именем Fairy, а рыночная доля бренда по стоимости достигала 12%. В середине 2000 года бренд Fairy стал известен как Dawn, то есть под именем международного бренда Procter & Gamble. Не изменилось ничего, кроме названия, хорошей единицы измерения силы бренда. Однако несмотря на колоссальные инвестиции в информирование людей, что теперь Fairy называется Dawn, доля рынка резко сократилась. В последнем квартале 2001 года она остановилась на цифре 4,7%, при том что за день до изменения имени этот показатель составлял 11,9%. По оценкам

специалистов, в 2001 году компания Procter & Gamble в Германии понесла убытки по товарообороту в размере 8 млн долларов (Schroiff and Arnold, 2003). Группа сделала такую же ошибку в Австрии, когда попыталась заменить имя Bold на Dash. Исходя из разрушения ценности, вызванного этими двумя дорогостоящими ошибками, было принято решение вернуться к прежним именам (рис. 14.1).

Что послужило основанием для этих двух переносов брендов? Поскольку торговая марка Fairy использовала ту же самую выгоду для потребителей, что и Dawn, — возможность быстрого избавления от жира — Procter & Gamble считала, что перенос бренда пройдет достаточно легко. Она даже не пробовала осуществить такой перенос в Великобритании, возможно, потому, что там Fairy позиционировался в соответствии с другой потребительской выгодой, чем Dawn. Однако бренд может быть чем-то большим, чем просто имя, например служить знаком определенной товарной гарантии. Местные бренды формируют приверженность покупателей через свое происхождение, присутствие в их повседневной жизни, сходство, внушаемую ими уверенность (Schuiling and Karferer, 2003). В приверженности к определенным брендам существует ярко выраженный эмоциональный аспект, и это было показано Фурньером (Fournier, 2001).

Итак, какие уроки мы можем извлечь из этого примера? При осуществлении переноса следует прежде всего принять во внимание мнение потребителей. Перенос должен предлагать какую-либо форму выгоды и создавать ценность для покупателей. Это ключ к успешному переносу. В процессе

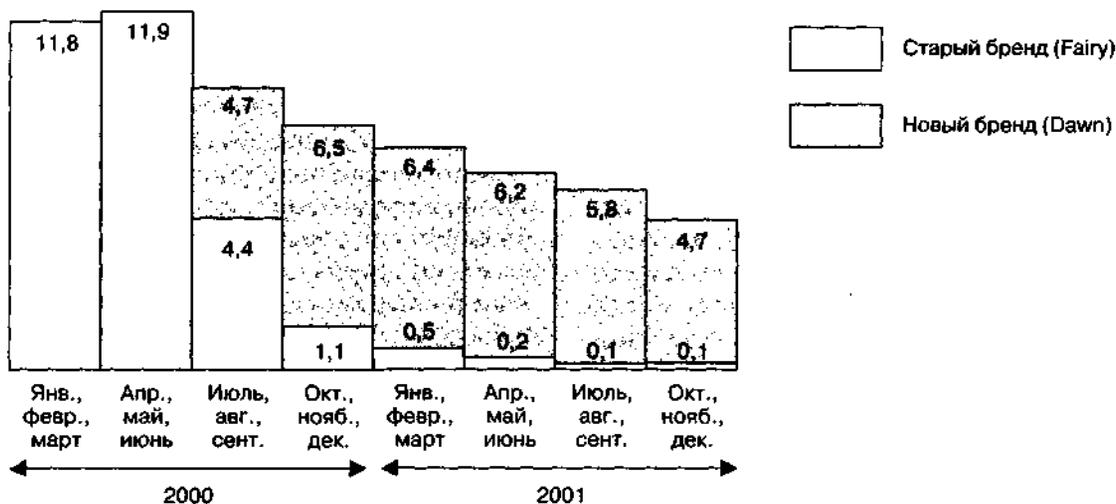


Рис. 14.1. Когда ребрендинг терпит неудачу: от Fairy к Dawn (P&G)

сближения брендов, осуществляемого в рамках многонациональных компаний, основной источник продуктивности — платформа товара. Однако людям свойственно фокусировать внимание на видимой части товара, фактическом изменении имени, что на самом деле не так уж и важно. При глобализации усреднение имен должно быть последней проблемой в числе тех, которые предстоит решить. Кроме того, существует множество дополнительных выгод, которые можно получить благодаря объединению и сокращению числа различных упаковок, нестандартизованных частей и платформ товара. Благодаря сближению платформ брендов, позволяющему использовать одно рекламное агентство и нанять на работу лучших дизайнеров, очень повышается продуктивность. Здесь не имеет значения, что у товара разные названия в различных регионах. Можно привести всего три примера — ведущая линия туалетных принадлежностей для мужчин известна в Европе как Ахе, а в Великобритании как Lunx; бренд стирального порошка в Европе называется Skip, а в Великобритании — Persil; а европейский бренд Opel известен в Великобритании как Vauxhall.

### **Анализ лучших примеров из практики**

По вопросу переноса брендов проведено не очень много научных исследований. Однако у нас есть возможность определить условия успешного осуществления переноса на примере некоторых моделей бизнеса и брендов. Мы выбрали именно эти примеры, поскольку они иллюстрируют очень непохожие рыночные ситуации и роли брендов в диапазоне от просто импульсивных до в высшей степени рискованных решений, от товаров до услуг.

#### **От Raider к Twix**

Осенью 1991 года жителей континентальной Европы проинформировали с помощью массивной рекламной кампании о том, что начиная с этого времени шоколадный батончик Raider следует называть Twix, так как это имя используется во всех уголках мира, начиная с Нью-Йорка и заканчивая Токио и Лондоном. Отличие данного переноса от проведенного компанией Mars ранее (от Treets к M&Ms), когда было изменено все, включая товар, в том, что на этот раз компания сделала все возможное, чтобы не причинить неудобств покупателям. Не было изменено ничего, кроме имени. И перенос прошел успешно.

Зачем было нужно изменять бренд? Как объяснил Филипп Виллемус, директор по маркетингу компании Mars (более подробно см. Villemus, 1996), Mars — всемирная группа, обладающая шестью брендами, стоимость каждого из которых превышает миллиард долларов США, и она хочет иметь только мегабренды, которые соответствуют следующим пяти условиям:

- способны удовлетворять важные, долгосрочные и глобальные потребности;
- \* представляют высший уровень качества;
- » присутствуют во всех уголках мира и находятся на расстоянии вытянутой руки от покупателя, как в физическом, так и в финансовом плане;
- » создают высокий уровень общественной уверенности;
- а лидеры в своем сегменте (если это не так, то бренд просто убирают, как Treets и Bonitos).

На практике может возникнуть ситуация, когда по юридическим причинам торговую марку нельзя зарегистрировать в определенной стране или регионе. Именно это произошло с именем Twix в континентальной Европе. Как только юридические проблемы были разрешены с помощью приобретения законных прав в конкретных странах, группа без малейшего колебания переименовала Raider и подарила Европе новое глобальное имя.

Каковы были цели этого изменения бренда? Прежде всего, компания хотела получить большую долю рынка и повысить продажи, в ином случае, по словам Виллемуса, не было никакого смысла в осуществлении этого мероприятия. Важно помнить, что перенос бренда не упражнение в стиле, а уникальная возможность расширить долю рынка. Это конкурентный шаг. Второй целью было обладание глобальным брендом. Третья цель состояла в снижении расходов на производство, упаковку и рекламу. Четвертой целью было упрощение управления. Наконец, компании нужно было иметь одно имя бренда, чтобы упростить приготовления к проведению предполагаемых расширений бренда в новые сегменты, такие как мороженое.

В Европе Raider обладал сильным капиталом бренда, поэтому перенос нельзя было назвать легким делом. Raider был вторым по популярности шоколадным батончиком после Mars и обладал годовым приростом по объему в размере 12 %. Такое было возможно благодаря его специфической концепции и слогану, включавшему его физическое описание

и выгоды для покупателей. Во Франции, к примеру, спонтанная осведомленность этого бренда составляла 43 %, наведенная — 96 %, а узнавание слогана — 88 %. Примерно 85 % молодых людей всех возрастов пробовали Raider, а 44 % покупали его регулярно. Зная об этом, компания рекламировала Twix как идеальную легкую закуску для подростков и молодых людей в возрасте от 15 до 25 лет.

И хотя покупатели считали, что переход произошёл очень быстро, на самом деле этот процесс занял целый год. С октября 1990 года до октября 1991 года на обертке Raider писали «известный во всем мире как Twix», а в течение шести месяцев после переноса — «новое имя Raider».

Коммуникативными целями, которые определил для этой кампании директор по маркетингу, были:

- ясно и просто объяснить, что меняется только имя;
  - перенести все ценности Raider на Twix;
  - быстро добиться высокой осведомленности о бренде в целевой группе молодых людей (30 % спонтанной осведомленности, 89 % наведенной осведомленности);
- и сделать изменение популярным, используя оправдание в том, что новое имя созвучно всему остальному миру и Twix — глобальный бренд для молодых людей, живущих во всех уголках земного шара.

Успех этой операции был связан с безупречным осуществлением выбранной стратегии:

- \* очень короткие сроки: 15 дней на осуществление всех изменений в одной стране (полный переход во всей Европе занял три месяца);
  - \* Mars сделал из этого большое событие, что позволило добиться максимальной заметности и формирования осведомленности;
  - \* рекламные акции в местах продажи внесли значительный вклад в опробование Twix и его воздействие на покупателей;
- я наконец, большое внимание было уделено координации действий в местах торговли; компанией было принято решение, что в день перехода ни в одном магазине не должно остаться никаких запасов Raider, даже если возникнет необходимость их выкупа.

Если мы посмотрим более внимательно на различные средства коммуникации, то сможем увидеть, что первым средством передачи информации была упаковка. Ее использовали в течение целого года до момента переноса, чтобы предупредить покупа-

тели о появлении нового имени и познакомить их с ним. В течение шести месяцев после переноса специальная упаковка использовалась для того, чтобы объяснить его суть. Для реализации целей коммуникации рекламная кампания имела следующие характерные особенности:

- сильный акцент на упаковке для достижения максимального распознавания;
- прекращение всех коммуникаций бренда Raider за шесть месяцев до переноса для ускорения снижения осведомленности о нем;
- бесприигрышный рекламный ролик для европейского телевидения с Дэвидом Боуи в главной роли;
- значительная концентрация средств: за три недели только на телевизионную рекламу было потрачено средств, по объему равных общему бюджету на рекламу за два года (теперь становится понятно, почему было жизненно важно изъять все батончики Raider из всех торговых точек).

В магазинах Twix специально выделяли и размещали на видных местах. Он был фокусной точкой для всех продавцов, а что касается приоритетности, всем остальным брендам придавалось второстепенное значение. Супермаркеты, естественно, были проинформированы обо всем заранее. Код для нового батончика был сохранен прежний, поэтому им не приходилось вносить его в список как новый бренд, и, следовательно, они не могли требовать плату за внесение в список.

Через шесть месяцев после проведения операции доля рынка Twix была равна той доле, которую имел Raider. С этого времени было только одно имя бренда, одна фабрика и гораздо меньше сложностей. Благодаря более юному и международному статусу Twix имидж товара стал современнее, чем у Raider.

Если оглянуться назад, то все принятые компанией Mars решения кажутся совершенно логичными. Все успешно проведенные операции производят впечатление легкости. Однако эти решения возникли в результате серьезных обсуждений. Например, кто предлагал усовершенствовать рецепт батончика и заявить о том, что он стал «еще лучше». В конце концов после анализа противоположного подхода, использованного в случае Treets/M&Ms, было принято решение практически не менять товар. Возможно, не менее хорошей идеей был отказ от изменения музыки Raider в рекламном ролике о переходе на Twix. Была ли в данном случае модификация

необходимой? Говорят, что использование старой мелодии вызвало неудовольствие некоторых покупателей, что еще раз свидетельствует, насколько музыка бренда становится неотъемлемой частью его отличительных особенностей и индивидуальности.

### От Philips к Whirlpool

1 января 1989 года компании Philips и Whirlpool объединились, чтобы создать самую большую в мире группу бытовой техники, Whirlpool International, в которой 53 % акций принадлежало Whirlpool и 47 % — Philips. Это партнерство было создано для достижения глобального размера, позволяющего и гарантирующего развитие долговечной фирмы-производителя. Помимо этого, Philips хотела сконцентрировать свое внимание на основном виде деятельности. Наконец, обе компании очень хорошо дополняли друг друга в планировке заводов и промышленной мощности, инновационности и географическом охвате рынка. Philips был наиболее значимым брендом бытовых приборов в Европе. Whirlpool, со своей стороны, был номером один в Соединенных Штатах, Мексике и Бразилии. Бренд Philips Whirlpool, на долю которого приходилось 11,1% всех производимых товаров данной категории, обогнал Electrolux (9,6 %), чтобы стать мировым лидером на рынке бытовой техники. В 1990 году бренд Philips Whirlpool был запущен в Европе с помощью эффективной рекламной кампании (стоимостью 50 млн долларов). В 1991 году Whirlpool выкупил оставшиеся 47 % акций, принадлежавших Philips. В январе 1993 года во всех коммуникациях бренд Philips Whirlpool стал называться Whirlpool, однако на товарах оставалось указание на двойной бренд. Имя Philips было окончательно удалено со всех товаров в тех странах, где осуществлялся перенос, в 1996 году. С помощью этого переноса Whirlpool стал брендом бытовой техники номер один в мире. Важность того, что было поставлено на карту, и размер рисков, связанных с осуществлением этого переноса, становятся очевидными, если посмотреть, какое значение придают бренду покупатели, приобретающие товары длительного пользования, которые воспринимаются как инвестиции, связанные с высокими рисками. В соответствии с результатами исследований, проведенных компанией Landor, в Европе Philips был вторым наиболее могущественным брендом во всех сегментах. Еще одно исследование, проведенное во Франции, показало: когда покупателей просили назвать имена брендов из любого сектора, первыми

пришедшие им в голову, Philips занял пятое место после Renault, Peugeot, Adidas и Citroen (Kapferer, 1996). Тем не менее в разных странах доля рынка и узнавание марки Philips были разными. Именно поэтому очень скоро стало очевидно, что одновременное проведение изменений в разных странах Европы невозможно. Кроме того, роль брендов как гарантов на внутреннем рынке бытовой техники исключала возможность быстрого и неожиданного перехода, как это было в случае с Raider/Twix.

В январе 1990 года в Европе не существовало никакой наведенной осведомленности о бренде Whirlpool. Поэтому было принято решение использовать подход, основанный на постепенном поступательном движении вперед. Был создан бренд Philips Whirlpool, предвещающий полный отказ от имени Philips. Данный случай, тем не менее, отличается от истории компании Black & Decker, которая взяла под свой контроль подразделение General Electric, занимающееся бытовыми приборами в США, где оба имени уже обладали хорошей репутацией.

Использование постепенного подхода имело и другую причину. Чтобы обеспечить глобальную последовательность, необходимо было выкупить все оставшиеся в магазинах товары с брендом Philips, как это сделали в случае перехода от Raider к Twix. Однако по политическим и финансовым соображениям это было невозможно.

Итак, в чем заключалась стратегия переноса Whirlpool и почему была выбрана именно она? Прежде всего, проведенные ранее исследования показали, что покупатели благоприятно воспринимали партнерство Philips Whirlpool. У каждой из компаний был свой, очень специфический имидж. Whirlpool имела потенциал и ассоциировалась с изменениями, плавным развитием, движением и динамизмом. Она обладала идеальными качествами, необходимыми для придания переносу бренда позитивного имиджа. Слияние двух компаний создало идеальный образ для Philips Whirlpool, когда динамизм одной уравновешивался единством другой. Исследования показали, что пара Philips Whirlpool воспринималась как «надежная и динамичная, основательная и крепкая, классическая и стильная, надежная и инновационная». В Европе потребители рассматривали появление Whirlpool как возможность придать новый импульс Philips, своего рода «налет» высокой технологичности и немного воображения надежному классическому бренду, имеющему большой опыт.

Первое, что необходимо было сделать, — принять решение по поводу характера двойного бренда и его визуальной формы. Прежде всего, должен ли он называться Whirlpool Philips или Philips Whirlpool? Тесты выявили, что первый вариант не внушает достаточной уверенности и создает спутанное восприятие. Люди ассоциировали это название с джакузи и другим «водяным оборудованием». С другой стороны, название Philips Whirlpool создавало впечатление здорового партнерства или даже легкого доминирования Philips. Только меньшинство думало, что оно относится к ассортименту товаров Philips, так же как бритвы Philips Razor. Второй вопрос был связан с графической торговой маркой. Должны ли оба имени быть написаны на одной и той же строчке или одно над другим? Был выбран первый вариант, потому что он создавал образ партнерства и выглядел лучше. На рисунке 14.2 показан синергизм, возникший в результате объединения Philips с Whirlpool. Рисунок представляет имидж брендов в плане инновационности, который существовал во Франции до запуска кампании по переносу.

Если говорить о коммуникациях, то на какую цель они должны были быть направлены? Очевидно, что приоритетное внимание следовало уделить дистрибьюторам. Только 20 % покупателей бытовой техники приходят в магазин с мыслями о каком-то конкретном бренде, и только 10 %, то есть половина из них, действительно покупают его. Это говорит о той важной роли, которую в продаже этих товаров играет персонал торговых точек. В 1990 году Whirlpool начал проведение широкомасштабной работы в области коммуникаций, нацеленных на розничных продавцов, — этот аспект переноса бренда известен очень мало. Коммуникации были адресованы большим боссам европейской или национальной розничной торговли, но они также использовались продавцами Whirlpool, работающими с покупателями, владельцами магазинов и торговым персоналом, чье мнение оказывало значительное влияние на потребителей. Кроме того, был создан имидж Whirlpool как инноваций лидера, поэтому простого ограничения инновациями в области товаров и услуг было недостаточно. Компания Whirlpool произвела революцию в отношениях производитель — дистрибьютор, предложив новый, непривычный для дистрибьюторов

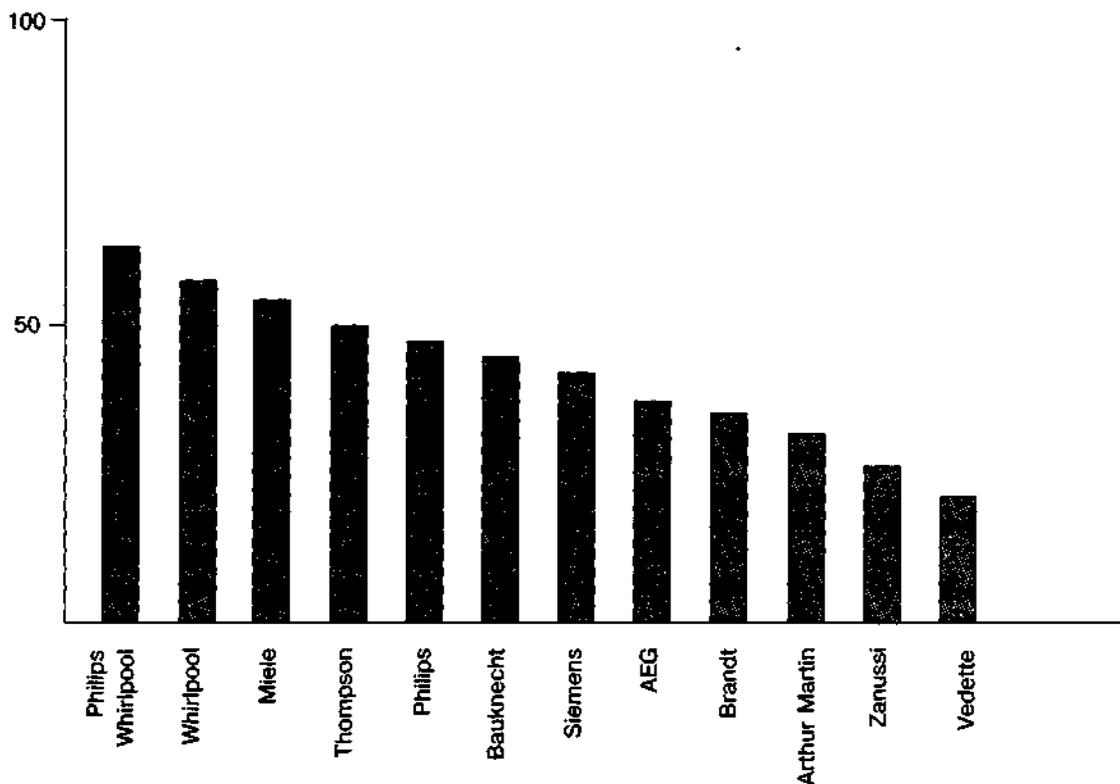


Рис. 14.2. Воспринимаемая инновационность бренда Whirlpool до его представления в Европе (1990)

подход, затрагивающий не только услуги, но также информацию о рынке и многое другое. В отношении покупателей план состоял в том, чтобы как можно быстрее убедить их путем полной осведомленности о бренде и сильном имидже, связанном с качеством и инновационностью.

Реализация этих коммуникационных целей имела ряд важных операционных последствий. С одной стороны, желание связать Whirlpool с имиджем качества и инновационности предполагало, что перенос бренда на сами товары должно происходить постепенно с запуском новых товаров и восстановлением старых ассортиментов Philips. Если бы этого не было, проект мог пострадать от синдрома Talbot-Chrysler, когда единственным изменением в автомобилях стала смена имени на капоте. Название самого бренда Whirlpool не должно было присутствовать ни на одном старом товаре. Запуск нового бренда предполагает, что компания должна уделить особое внимание первым впечатлениям, которые он должен сформировать среди европейской аудитории. Присвоение Whirlpool имиджа качества означало запрет на размещение любого вида рекламы мероприятий по стимулированию сбыта товара в СМИ в течение первых лет становления бренда в Европе. Поскольку невозможно одновременно реализовывать цели создания имиджа и формирования осведомленности, очевидно, что к классической рекламе необходимо добавить газетно-журнальную, чтобы быстро достичь желательного уровня осведомленности о бренде до его окончательного переноса, то есть двух третей наведенной осведомленности о Philips. Известно, что в случае товаров длительного пользования вовлеченность покупателей находится на низком уровне, когда они реально не участвуют в процесс покупки, а так в основном и происходит. Когда потребитель не рассматривает возможность приобретения товара, следует использовать специальные средства убеждения. Если внимание покупателя рассеяно, предпочтение стоит отдать подходу, ориентированному на многочисленные контакты, даже возникающие мимоходом. Такой подход требует большого числа пунктов валового рейтинга (GRP). Сопrotивление покупателей может ослабнуть; в этом случае контактировать лучше в приятной обстановке, чтобы можно было воспользоваться эффектом переноса эмоций на бренд. Наконец, когда покупатель не готов к когнитивным усилиям, ему следует повторять о потребительских выгодах бренда, а не указывать на различия между конкретными товарами.

Именно по этой причине в некоторых странах Whirlpool вкладывал большие средства в спонсирование телевизионных программ, показываемых в лучшее время. Этот выбор не был случайным: такие программы, идущие на самых популярных каналах, — любимое развлечение зрителей и часто ассоциируются с расслабленной домашней обстановкой. Благодаря этой стратегии осведомленность о бренде значительно возросла (рис. 14.3). В тех странах, где использовалась только традиционная телевизионная реклама, рост осведомленности был гораздо меньше.

На рисунке 14.3 также представлены структурные отношения между наведенной и спонтанной осведомленностью, о чем уже говорилось ранее. При первом рассмотрении может показаться, что в случае товаров длительного пользования значение имеет только наведенная осведомленность о бренде, но этого недостаточно для бренда, который хочет, чтобы его воспринимали как эталон качества и лидера сегмента. Тем не менее высокий уровень наведенной осведомленности должен быть достигнут до того, как появится хотя бы надежда на повышение спонтанной осведомленности. Это имеет значение, когда рынок закрыт, то есть на нем уже существуют три бренда с высоким уровнем спонтанной осведомленности. Именно поэтому Whirlpool хотел как можно скорее достичь критической зоны, соответствующей 70 % наведенной осведомленности. Это позволяло ему получить статус лидера рынка, связанный со спонтанной осведомленностью. После этого появлялась возможность безопасно убрать бренд Philips с товаров, представленных в магазинах.

Действительно, на тот момент важно было разделить обращение с брендом Philips в СМИ и в торговых точках. В случае СМИ — как можно быстрее прекратить упоминание бренда, иначе можно было ожидать только его усиления, хотя целью было снижение спонтанной осведомленности о нем. Поэтому в течение короткого времени существования двойного бренда реклама Philips Whirlpool заканчивалась названием двойного бренда, но в музыкальной заставке упоминался только Whirlpool. Таким образом обеспечивались гарантии, что только этот бренд будет ассоциироваться с инновациями.

В январе 1993 года было принято решение удалить имя Philips из всех телевизионных рекламных роликов. Это положило конец любому укреплению осведомленности о Philips. А главное, позволяло послать розничным торговцам сообщение, что Whirlpool, как лидер рынка, больше не нуждается в га-

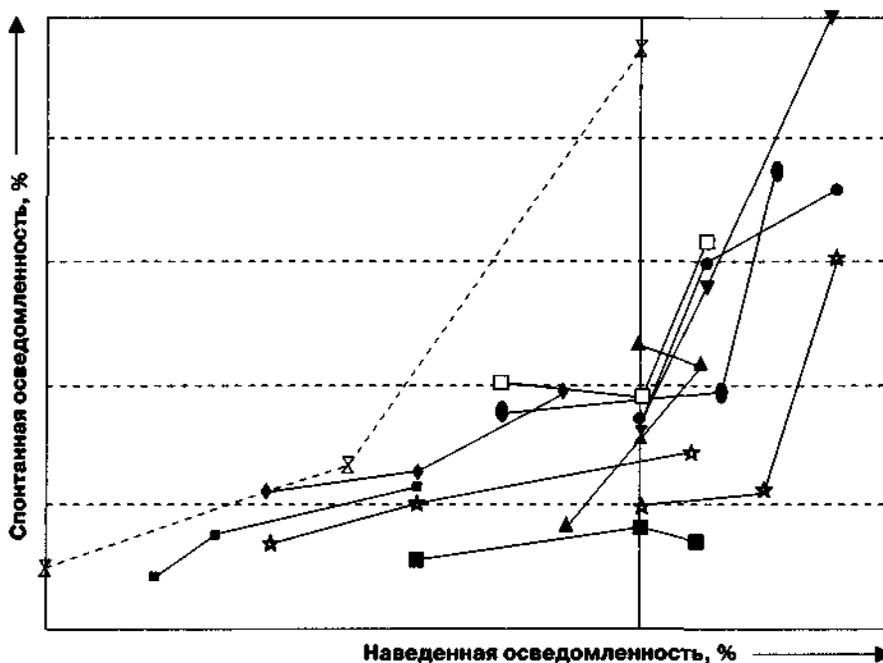


Рис. 14.3. Рост осведомленности о бренде Whirlpool в 11 европейских странах

рантии Philips и программа переноса осуществлена досрочно.

Как на европейском уровне бренд должен был вести себя в условиях большого количества стран? Принимая во внимание различия в доле рынка и капитале бренда, которыми Philips обладал в разных странах, любые единые подходы исключались. Некоторые страны хотели перейти на один бренд Whirlpool быстро. Другим требовалось больше времени: там, где Philips имел прекрасную репутацию, его нельзя было ликвидировать в один день, если цель состояла не только в том, чтобы сохранить долю рынка, но и использовать перенос для ее увеличения. Порядок проведения переноса бренда Whirlpool в каждой стране определялся с помощью многокритериального анализа, при проведении которого для каждой страны принималось во внимание следующее:

- « доля рынка Philips;
- и предположительная реакция дистрибьюторов (определялась на основе специального исследования);
- » сила бренда в глазах потребителей (распознавание бренда, побуждаемый набор, предпочтение);
- \* влияние розничных продавцов на решения покупателей;
- » чувство, что руководство компании в данной стране готово к отказу от бренда Philips.

Недавно проведенные исследования перехода от местного бренда Libertal к Vodafone показывают, что этап двойного брендинга на самом деле не связан с переносом ценностей с одного бренда на другой. На практике ценности бренда необходимо создавать, потому что они не могут быть просто на время перенесены с помощью тактики использования двойного имени. Закрепление за товаром двух имен означает создание третьего. В случае Philips-Whirlpool двойное имя выделяло Whirlpool (обеспечивало осведомленность о бренде), но не гарантировало переноса ценностей Philips на Whirlpool. Главной целью использования двух имен было поддержание приверженности потребителей и сохранение лицензии на торговлю, которая потеряла бы юридическую силу, если бы имя Philips не использовалось в качестве представителя абсолютно неизвестного американского новобранца.

### От Chambourcy к Nestle

В 1985 году компания Nestle выкупила европейскую деятельность Unilever в сегменте охлажденных пищевых продуктов. Во всем мире название Nestle ассоциировалось с молоком, однако компания мало что знала об охлажденных молочных продуктах.

Десять лет спустя, в 1995 году, было принято решение перенести все товары Chambourcy в бренд

Nestle. Действительно, в некоторых сегментах рынка «сверхсвежих» молочных продуктов бренд Chambourcy находился в угрожающем положении, и не существовало способа, с помощью которого он сам мог предотвратить уменьшение своей доли рынка ниже границы, отделяющей его от Danone (17,6 % против 33,6 %). Что касается сегментов товаров, где бренд был лидером или занимал второе место, то там были представлены дочерние бренды, отражавшие имидж бренда и предпочтения покупателей: La Laitiere, Viennois, Yoco, Kremly, Sveltesse, Marronsuiss. Потребители этих товаров не обращали никакого внимания на родительский бренд Chambourcy. Рекламная война в этом сегменте носила очень неравномерный характер. Например, во Франции в 1994 году бренд Chambourcy потратил около 10 млн евро на рекламу в сравнении с 15 млн евро для компании Yoplait и 40 млн евро, потраченными Danone. Возможности компании Danone позволяли ей вкладывать большие средства в свои стратегические товары: 4 млн евро для Danette, 4 млн евро для Veloute и 5 млн евро для Bio. Таким образом, борьба за долю рынка должна была сопровождаться увеличением рекламного бюджета, что сложно было оправдать в случае бренда Chambourcy. Факты говорили о том, что все рекламные материалы для всех шоколадных товаров Nestle оказывали прямое позитивное влияние на все товары Nestle в целом, за исключением сегмента «сверхсвежих» продуктов, выпускаемых под маркой Chambourcy. В данном случае не стоило рассчитывать на эффект синергизма осведомленности о бренде. Кроме того, переход к имени бренда Nestle позволял, не затрачивая столь же большие суммы на рекламу, как у Danone, получить немедленную выгоду для всего ассортимента «сверхсвежих» продуктов. В соответствии с результатами исследования, проведенного компаний Landor, Nestle — самый могущественный бренд пищевых продуктов в мире после Coca-Cola.

В любом случае казалось необходимым, чтобы столь ценный бренд, как Nestle, наконец, поставил свое имя на «сверхсвежие» товары. На самом деле с течением времени пищевые продукты претерпевают определенное развитие — от сухих продуктов к сухим бакалейным товарам, затем к замороженным продуктам и, наконец, к свежим продуктам питания. Очевидно, что будущее отрасли по переработке сельскохозяйственной продукции связано со свежими товарами, то есть теми, которые не подвергались обработке с целью их преобразования в

порошок, помещения в банку или заморозки. Для Nestle было бы неразумным не принять участия в этом эволюционном процессе. Если бы компания этого не сделала, то за Nestle сохранилась бы репутация производителя сухих продуктов питания, то есть продуктов для хранения в буфете, соответственно, не имеющих ничего общего с понятием «свежести» и очень удаленных от современных здоровых продуктов. Компания провела количественные исследования среди покупателей своих товаров и тех, кто не принадлежит к их числу, для проверки приемлемости переноса Chambourcy-Nestle в нескольких сегментах рынка (фитнес и здоровье, десерты, продукты для детей и традиционные специализированные продукты). Эти исследования показали, что бренд Nestle уже начал страдать от сложившегося имиджа.

Несомненно, важно было узнать, что публика думает об изменении бренда. Не рискованно ли модернизировать мощный многонациональный аспект, отказываясь от Chambourcy в пользу Nestle? Кроме того, необходимо было оценить возможность и обоснованность проникновения Nestle в каждый из «сверхсвежих» сегментов в качестве подписи на дочерних брендах или непосредственно на товарном бренде. На самом деле некоторые из товаров Chambourcy могли оказаться не к месту под зонтиком Nestle, какие-то могли извлечь из него выгоду, в то время как другие могли наполнить его новой жизнью.

Для осуществления переноса бренда, запланированного на 1996 год, требовалось ответить на несколько стратегических вопросов.

1. Как убедить покупателей в том, что появление бренда Nestle, который обычно ассоциировался с молочной продукцией и был очень далек от территории Chambourcy (натуральность, гастрономическая изысканность), на рынке «сверхсвежих» продуктов правомерно?

2. Следует ли осуществлять изменение в открытой форме с предоставлением исчерпывающей информации в момент реализации переноса или, напротив, постараться как можно меньше беспокоить покупателей и дистрибьюторов?

3. Следует ли использовать коммуникацию глобального бренда «сверхсвежих» продуктов или сконцентрироваться на отдельных товарах в соответствии с рыночным сегментом каждого наименования?

4. Какие составляющие бренда Chambourcy следует сохранить: музыкальную заставку, ассоциирующуюся с желанием и удовольствием? Радостный

слоган «Oh Yes!» (О да!)? Должен ли Chambourcy стать дочерним брендом, как это сделала компания Danone с торговой маркой Ch. Gervais?

5. Должен ли быть переходный период, когда оба бренда представлены на товарах рядом друг с другом, или следует осуществить быстрый решительный переход от Chambourcy к Nestle в один прием, как было в случае Raider-Twix?

Ответы на эти вопросы были даны на основе анализа информации, представленной в табл. 14.2. Всем было понятно, что сможет получить Nestle как бренд при переносе своего имени (новые второстепенные атрибуты, такие как свежесть, легкость, чувственность, удовольствие). Однако это не создавало значимой ценности для потребителя. На самом деле Nestle не мог победить Chambourcy по ключевым факторам успеха данной категории.

Компания знала, что по крайней мере в ближайшее время не будет происходить никакого развития товаров, поэтому не могла превратить это изменение имени в событие: не было запланировано никакой громкой рекламной кампании. Было принято решение провести кампании для каждого товара, и каждое новое рекламное сообщение должно было подчеркивать какое-либо изменение в формуле товара, направленное на повышение чувственности и получаемого удовольствия (отсутствие которых было основным недостатком Nestle). Компания

также хотела сохранить связи с почитателями бренда Chambourcy, что требовало сохранения некоторых из его коммуникационных кодов.

- \* Бренд Nestle заимствовал старый логотип Chambourcy — размещенный на каждом товаре хорошо узнаваемый знак.
- я Новая рекламная ключевая фраза не должна была по содержанию сильно отличаться от старой.
- \* Наконец, сам бренд Chambourcy не исчез полностью: для трех товаров-прототипов он был переведен из категории родительского бренда в более низкую категорию — товарный бренд.

### От Phas к La Roche-Posay

Перенос бренда — надежный способ достижения им критического размера, необходимого, чтобы стать глобальным игроком. Цель — не пытаться запустить два полубренда во множестве стран, а создать единый полноценный бренд с глобализованными ресурсами. Как уже говорилось ранее, LRP пришлось стать одиннадцатым глобальным брендом группы L'Oréal. Но чтобы это произошло, бренду нужно было расширить свой товарный ассортимент за пределы предписываемых специалистами-медиками товаров, которые принесли ему славу в качестве терапевтического бренда, но мешали росту в категории товаров импульсной покупки, предназначенных для людей, которые не являются, или, возможно, никогда не

**Таблица 14.2.** Оценка расхождения имиджа нового и старого бренда,<sup>1</sup>

Бренд	Chambourcy	Nestle	Преимущество/недостаток
<b>Факторы успеха для категории</b>			
<i>Наиболее важные атрибуты</i>			
Настоящий вкус	71	74	+3
Аппетитный	88	89	+1
Натуральный	75	75	=
Чувственный, удовольствие	89	84	-5
<i>Важные атрибуты</i>			
Свежее молоко	62	54	-8
Свежесть	92	85	-7
Легкий	69	60	-9
<i>Атрибуты, не имеющие значения</i>			
Шоколад	44	93	+49
Для маленьких детей	41	89	+48
Напоминает мне о том времени, когда я был маленьким	38	74	+36

*Источник:* Charbonnier and Lombard, 1998.

были пользователями товаров, продаваемых по рецепту. Сегментом для таких товаров были средства для защиты от солнца и декоративная косметика.

В марочном портфеле L'Oreal Phas был брендом, чья жизнеспособность с экономической точки зрения вызывала серьезные сомнения. Он конкурировал с Clinique (Estee Lauder) и Roc (Johnson & Johnson). Анализ марочного портфеля группы выявил, что у нее есть два бренда среднего размера — LRP и Phas. Сегодня такие бренды не могут конкурировать на глобальных рынках. Кроме того, Phas продавался в рамках двойного обещания — безопасность и красота. Однако проблема, как и в большинстве двойных обещаний, состояла в том, что каждое из них предлагалось кем-то из конкурентов: например, безопасность — брендами дерматологов (такими как LRP), красота — брендом Clinique. Модель Phas отличалась отсутствием стабильности, а рост бренда был под угрозой.

Было принято решение объединить Phas с LRP, однако в связи с тем, что исторически капитал LRP основывался на проверенной эффективности лечения дерматологических проблем, а Phas был антиаллергенным брендом, продающим 4 млн единиц косметики, данный перенос мог оказаться достаточно сложным. Как можно было подвести покупателей Phas к бренду LRP? И что можно было сделать, чтобы избежать размывания капитала бренда LRP и его репутации?

*На первом этапе* слияние должно было носить внутренний характер. Очень часто мы забываем о том, что брендами управляют люди, и они же их представляют. Они должны понимать суть слияния и новый бренд, возникающий в результате его реализации. Очевидно, что после слияния бренд LRP не останется таким же, каким он был до него. Ни одно расширение не оставляет бренд в нетронутым виде: на самом деле слияние проводится для того, чтобы изменить некоторые второстепенные ценности бренда, одновременно сохранив неизменными его основные ценности. Штат продавцов LRP и весь его персонал должны были узнать все необходимое о косметике, а сотрудники Phas, напротив, должны были познакомиться с достижениями науки.

*Вторым этапом* было использование на упаковках обоих имен брендов.

*Третьим этапом* стал запуск новых товаров, которые относились к эпохе, наступившей после **СЛИЯНИЯ**, и олицетворяли дополнительную ценность обоих брендов. Например, Phas Novolip продавался

как губная помада, создающая чувство комфорта и увлажняющая сухие губы. Основной вопрос для всех товаров LRP всегда был в том, как потребитель может говорить с дерматологом о своих проблемах? Новый бренд губной помады был запущен как первая губная помада для ухода за сухими губами или губами с проявлениями герпеса. Он также должен был помочь людям с более серьезными дерматологическими проблемами. Как видно из этого примера, изменение имен часто означает изменение контракта: бренд LRP должен был обновить старые товары Phas, более того, он должен был стать более понятным, доступным для потребителя и более человечным.

## Перенос бренда услуг

Вопрос о переносе брендов в сфере предоставления услуг требует особого обсуждения. С одной стороны, в отличие от товарных брендов, брендам услуг нечего показывать — они нематериальны. Их имя служит подтверждением их существования, поэтому осведомленность об этом имени и его отличительность имеют решающее значение. С другой стороны, их природа может упростить перенос бренда, потому что они часто привязаны к месту (определенное географическое местоположение доставки услуги). Кроме того, в данном случае движущая сила приверженности — прямые отношения с продавцом, агентом и персоналом. Это не значит, что бренд не имеет значения. Когда BP и Shell приняли на себя руководство двумя немецкими сетями дистрибуции бензина, им пришлось улаживать сложившуюся в этом плане ситуацию. Многих немецких потребителей отпугивало то, что они не узнавали имя и визуальные отличительные особенности бензозаправочной станции, которой пользовались на протяжении долгого времени.

Тем не менее глобальные бренды создаются с помощью замены местных лидеров глобальными именами. Именно так Аха добилась своего признания в качестве глобального всемирного бренда, приобретая местных лидеров рынка и мгновенно перемещая их в Аха, применяя это в качестве немедленного внутреннего указания на используемую стратегию, а именно, превращение лидера в местную ветвь первого всемирного страхового бренда. В сфере предоставления услуг колебания и двойной брендинг могут привести к возникновению некоторых внутренних сомнений по поводу будущей стратегии и заставить людей за-

щищать старые отличительные особенности, вместо того чтобы думать о новом будущем. В результате при осуществлении переноса брендов услуг первоочередное значение приобретает внутренний этап работы на уровне организации. В этом случае необходимо общение и снятие напряжения, для чего следует создавать большое количество рабочих групп, на заседаниях которых все сотрудники компании, над которой берется управление, могли бы высказаться по поводу того, каким они видят свое будущее, и выбрать конкретные пути для превращения организации в качественное ответвление нового глобального бренда. В этом плане можно вспомнить два интересных примера — то, что произошло с Accenture и Orange.

### История Accenture

7 августа 2000 года Международный арбитражный суд, рассмотрев дело между Andersen Consulting (AC), Arthur Andersen и Andersen Worldwide, помимо всего прочего постановил, что AC не разрешается использовать существующее имя после 1 января 2001 года. Компании потребовалось менее 145 дней для того, чтобы перенести свой интеллектуальный, технологический и связанный с ее репутацией капитал в другой бренд.

Первым шагом в этом процессе стало внутреннее широкомасштабное и всестороннее осмысление того, что ожидается от нового бренда.

- Какие новые ценности он должен поддерживать?
- Какие типы новых консультантов он должен привлекать для работы?
- Какой вклад он сможет внести в развитие бизнеса?
- Как он может усилить дифференциацию?
- Какие изменения он предполагает?

Управление процессом выбора имени также происходило на внутреннем уровне с помощью мозгового штурма. Всем сотрудникам было предложено принять в этом участие. 1 сентября 2000 года разнообразные имена были представлены Landor, известным во всем мире дизайнерским агентством. 21 сентября поступило 2677 предложений от сотрудников компании, среди которых были такие имена, как Future Creation Group, Global Already, Deep Thought, Mind Rocket и Global Curves. 5 октября было отобрано 68 имен для проверки на предмет возможности официальной регистрации, международных семантических коннотаций, пригодности для со-

здания имени домена и т. д. 12 октября 29 финалистов были представлены на голосование, проводившееся во время конгресса компании в Майами, а 23 октября 10 из них обсуждались на заседании комитета по управлению брендом. Наконец, 25 октября было выбрано имя Accenture. Оно было предложено старшим менеджером норвежского филиала компании и должно было выражать идею ориентации на будущее. Чтобы помочь бренду в выполнении его миссии (восстановление бизнеса для достижения победы в новом экономическом контексте), в качестве ключевых слов для него были выбраны «подвижный», «проницательный», «имеющий хорошие связи» и «страстный».

Как правило, коммуникации нового бренда нацелены на создание немедленного всплеска спонтанной осведомленности и представление его новых ценностей. Чтобы восстановить статус компании в рамках очень закрытого клуба, в который входило пять крупных аудиторских/консультационных фирм, была выбрана стратегия блиц-коммуникации. На выполнение этих двух задач в мировом масштабе был выделен бюджет в размере 175 млн долларов, а основной целью стало достижение 30 % осведомленности в трехмесячный срок.

В случае брендов услуг особое значение опять же придается сотрудникам. Ради эффективного выравнивания бренда было создано 50 рабочих групп, которые должны были управлять изменением имени в 137 странах. Работа этих групп предполагала создание нового интернет-сайта, коммуникационных наборов для внутреннего пользования, общение с 20 000 менеджерами в клиентских компаниях, с тысячами потенциальных кандидатов на работу и, конечно же, коммуникации для представления имени на биржах. Как утверждалось в рамках глобальной рекламной кампании, фирма была переименована, переопределена и рождена заново.

### Переход к Orange

30 мая 2000 года третий по величине оператор мобильной связи в Великобритании, Orange, был куплен France Telecom, лидирующим национальным оператором Франции. Как и во всех других случаях создания монополий в прошлом, FT нужен был коммерческий бренд, который мог передавать ее предложение и со временем способствовать международному расширению компании в сферу других услуг. Прецедент был создан компанией British Gas, выпустившей на рынок коммерческий бренд, позволявший

ей предлагать услуги для домохозяйств, включая не только традиционные для нее коммунальные услуги, но также услуги в области страхования и финансов. Целью FT было превращение Orange во второго крупнейшего оператора в Европе после Vodafone. В 2005 году перед компанией была поставлена задача обеспечить присутствие бренда в 50 странах.

В каждой из стран стратегия состояла в переименовании местной компании-оператора в Orange, что создавало возможности для захвата сегмента молодых покупателей с высоким уровнем потребления. До этого времени старые монополистические телекоммуникационные организации не казались привлекательными для этого сегмента. Успех Orange в Великобритании основывался на разрушающем подходе к бизнесу мобильных телефонов, который подчеркивала простота имени компании. На самом деле, у бренда было шесть ценностей — динамизм, современность, простота, прозрачность, сходство и ответственность. Эти ценности резко контрастировали с ценностями ранее существовавшей монополистической телекоммуникационной компании British Telecom. В Великобритании Orange был брендом-бунтарем, предлагавшим искренние отношения с потребителями, что после десятилетнего доминирования предложений монополистов было настоящей инновацией.

В тех странах, где Orange предстояло работать, проблема заключалась в том, как заставить старые местные компании, которые часто по-прежнему оставались лидерами рынка, приобрести бренд и использовать его ценности. Первоочередной целью переноса бренда было четкое изложение «установки Orange». Сложность была в том, чтобы в каждой стране согласовать деятельность самой компании, ее сотрудников и ценностей приобретенного бренда. Этот процесс поделили на три этапа: «Давайте построим Orange» (определение ценностей бренда и их понимание), «Давайте вдохнем жизнь в Orange» (понимание того, как ввести эти ценности в действие) и «Давайте запустим Orange» (сам коммуникационный запуск).

Второй этап предполагал глубокое погружение каждого сотрудника в новые ценности, как индивидуально, так и в составе его/ее функциональной команды. Множество фокус-групп, собраний на уровне организации и глобальные сессии должны были постепенно, в течение года, формировать новое понимание.

Частью процесса «Давайте вдохнем жизнь в Orange» должна была стать работа директоров по персоналу.

Например, была разработана система оценки, которая помогала определить, как каждый сотрудник участвует в реализации ценностей бренда. Кроме того, для укрепления сплоченности внутри групп эту форму заполняли все члены команды, в которую входил работник, что позволяло понять, как эти люди оценивают результаты работы друг друга. Два других элемента программы, «все в магазине» и «все на полке», должны были помочь сотрудникам понять на практике проблемы, связанные с продажей на основе принятых в Orange принципов.

Этап «Давайте запустим Orange» был разработан для того, чтобы обеспечить возможность произвести сильное впечатление и подчеркнуть мысль о том, что на рынке теперь присутствует новое радикальное предложение. Основную роль в передаче этого впечатления и создания возможности немедленного завоевания новых потребителей играли СМИ. В процесс также были вовлечены сотрудники компаний, каждому из которых направлялась кассета и компакт-диск, на которых был представлен полный процесс запуска бренда. Наконец, проводились индивидуальные беседы со всеми существующими клиентами, им рассказывали об изменении имени и о том, что это означает лично для них.

## Какой бренд оставить после слияния

Основной источник переноса брендов — сокращение размера марочного портфеля. Как только диагностируется слабость одного из брендов, естественным следствием становится перевод его главных товаров в сильные бренды, входящие в марочный портфель. Когда компания передает часть своей деятельности другой компании, то ее товары наследует бренд последней. Подобное происходило в случаях Black & Decker — General Electric и Philips — Whirlpool. Однако бывают случаи, когда принятие решения о том, какой бренд сохранить после слияния, оказывается не столь простым. Например, какое из перечисленных имен, используемых сегодня в разных странах, должна сохранить компания Johnson в качестве имени для своего европейского бренда: Pledge, Pliz или Pronto?

Подобные решения не всегда рациональны. В континентальной Европе продажи Pal были выше, чем у Pedigree в Великобритании, однако было принято решение использовать имя британского бренда, до тех пор неизвестного на континенте.

Можно предположить, что это связано с тем, что Pedigree обладает международным смыслом, понятным всем собаководам, и что это имя тесно связано с творческой концепцией, представляющей товар, которому отдают предпочтение владельцы породистых собак. Группа Merlon также проявила мудрость, когда формировала свой европейский марочный портфель, отдав предпочтение бренду Indesit, а не Ariston. У Indesit был имидж товаров, продаваемых по самым низким ценам, но он был хорошо известен в Европе. Ariston был историческим брендом группы и обладал хорошим имиджем, однако в Европе его почти не знали.

Хорошей иллюстрацией методологического подхода, который стоит использовать в таких ситуациях, может служить поглощение Pullman International Hotels группой Ассог. Группа, которая стремилась увеличить свой критический размер, оказалась в ситуации управления двумя международными сетями престижных отелей — Sofitel и Pullman. Осуществление капитализации предполагало отказ от одного из имен, но какого именно? Для принятия решения было проведено сравнение обоих названий с использованием следующих 12 критериев, считавшихся важными для такого выбора.

1. Уровень спонтанной осведомленности о каждом из брендов среди руководителей высшего звена.

2. Предпочтения клиентов в отношении одного или другого бренда. Клиентов каждой сети спрашивали, какое название новой сети — Sofitel или Pullman — кажется им более предпочтительным.

3. Уровень удовлетворенности клиентов обслуживанием в каждой сети. Он высчитывался с помощью вопросов типа «В общем и целом Pullman (Sofitel) — это сеть отелей, которые удовлетворяют мои потребности».

4. Терпимость клиентов к другому имени в случае изменения. Когда людям задавали вопрос, каким отелям они отдадут предпочтение в случае исчезновения той сети, услугами которой они обычно пользуются, клиенты Pullman первыми назвали отели Hilton и на второе место поставили Sofitel, а клиенты Sofitel предпочли Novotel.

5. Предпочтения потребителей, основанные на уровне обслуживания, ассоциируемого с каждой сетью. В этом случае тестирование проводилось с помощью следующего вопроса: «Хотели ли бы вы пользоваться услугами новой гостиничной сети, созданной на основе объединения Sofitel и Pullman, в которой сохранится уровень обслуживания одной из них?»

6. Различие между именем и реальностью товара.

7. Воспринимаемое позиционирование каждой сети в сравнении с сетями гостиниц класса «люкс».

8. Воспринимаемое удовлетворение клиентов и получаемое ими удовольствие.

9. Привязанность персонала к своей сети.

10. Финансовые последствия выбора того или другого имени и необходимость создания однородной сети на уровне, определяемом позиционированием.

11. Связанные с каждым из имен контрактные ограничения, когда можно предвидеть сложности с перезаключением договоров.

12. Риски, которым изменение подвергнет гостиницы, наиболее чувствительные к смене своего названия.

По результатам анализа было принято решение отказаться от имени Pullman. Гостиницы этой сети были переведены, в зависимости от их места расположения и уровня обслуживания, в сеть Sofitel или Mercure, или распроданы со скидкой.

При выборе нового имени бренда для товара, старое название которого должно исчезнуть, важно учитывать условия, при которых происходит дистрибуция торговой марки, другими словами, магазины и мерчендайзинг. Именно эти соображения привели к отказу компании L'Oreal от бренда L'Oreal Progress for Men и размещению его товаров под зонтиком L'Oreal Elseve for Men.

Сети супермаркетов Carrefour и Wal-Mart создали специальные отделы для продажи товаров исключительно для мужчин. Однако выделение этих товаров негативно повлияло на количество покупающих их людей и товарооборот. Товары были немедленно перемещены в стандартный и гораздо более оживленный отдел товаров по уходу за волосами, где большую часть покупателей составляют женщины, приобретающие товары для своих мужей, друзей и детей. Стало ясно: гораздо проще продавать эти товары под маркой Elseve, представляющей ведущие европейские товары для ухода за волосами, а не в специальном отделе для мужчин под именем Progress for Men.

## Управление сопротивлением изменениям

Изменения бренда нередко вызывают враждебность. А это — реальная опасность негативного влияния на долю рынка. Источником противодействия могут стать потребители, дистрибьюторы

и собственный персонал компании. С точки зрения клиентов, изменение бренда не какое-либо поверхностное действие. Оно влияет на отличительные особенности бренда. Соответственно существует воспринимаемый риск изменения предполагаемого контракта. В первую очередь, это касается развивающихся стран. В этом случае изменение дизайна интерпретируется как признак поддельного товара. Данный вопрос также имеет большое значение в индустрии обслуживания. В условиях отсутствия каких-либо материальных элементов бренд становится «сердцем» всех контрактных отношений. Кроме того, как мы уже могли убедиться, успешное расширение бренда на новые категории или товары возможно только при условии, что оно воспринимается как обоснованное (глава 8). Это стало главной проблемой для компании Black & Decker, когда она выкупила у General Electric такой вид деятельности, как бытовые электрические приборы.

Успех переноса бренда также зависит от дистрибуторов. В промышленном секторе, обладающем длинными сетями распределения, розничные продавцы обычно выбирают несколько дополняющих друг друга брендов, к которым сохраняют приверженность. Стимулируя продажи этих брендов, они неизбежно связывают с ними свою репутацию и лояльность покупателей, которую сами формируют. Следовательно, изменение бренда ставит под вопрос 10 или 15 лет хорошего и лояльного обслуживания потребителей. Розничный продавец, сохраняющий приверженность к компании, ждет от нее чего-то взамен. Простого изложения стратегических причин, по которым компания должна заменить бренд X на бренд Y, недостаточно, даже при условии сохранения отличительных особенностей товаров. Дистрибуторы должны получить какую-либо компенсацию. Ситуация совершенно другая, когда речь идет о супермаркетах, которых мало заботят бренды, если, конечно, это не их собственные торговые марки. В этом случае анализ носит более прозаический характер: существует ли возможность добиться включения нового бренда в список товаров или перенос станет причиной возникновения временных трудностей в этом плане? Следует также заметить, что дистрибуторы, не раздумывая, будут критиковать любые действия, направленные на размещение слабого бренда под зонтиком сильного бренда с целью повышения его видимости на полках магазинов.

Наконец, никогда не следует забывать о внутренней и человеческой составляющей процесса

противодействия. По сути все изменения торговой марки проходят через менеджеров, которые неминуемо сохраняют приверженность собственному бренду. Когда компания L'Oreal приняла решение сделать бренд Ambre Solaire более современным и технологичным, поместив его под зонтик бренда Gamier, подразделению пришлось иметь дело с многочисленными очагами сопротивления в Европе. В Великобритании, где у Ambre Solaire было известное многим имя, а бренд Gamier неизвестен, противники изменения считали, что будущая подпись Gamier не сможет получить достаточного признания. Во Франции происходило обратное: доводы руководства Gamier против изменения основывались на том, что Ambre Solaire имеет плохую репутацию, поэтому изменение может обесценить их бренд. В конце концов операция по переносу была осуществлена, и продажи Ambre Solaire выросли с 4 млн до 20 млн евро.

Хорошей иллюстрацией необходимости принимать во внимание эти три группы служат меры предосторожности, предпринятые британской группой ICI при осуществлении не самого значимого изменения бренда, когда лидирующий на французском рынке бренд краски Valentine был преобразован в ICI Dulux Valentine. Эти меры предосторожности, нацеленные исключительно на персонал компании, показывают, насколько высока его вовлеченность. Сотрудники компании Valentine были так привязаны к своему бренду, что воспринимали себя его доверенными лицами и заботились о нем, словно он был их собственностью. По этой причине они очень серьезно воспринимали любые модификации бренда, а грань, разделяющая развитие и лишение права собственности, в данном случае была очень тонкой. Соответственно, во время проведения изменения этого бренда большое значение приобретали внутренние коммуникации, позволившие избежать ощущения утраты отличительных особенностей и контролировать возникновение мыслей об исчезновении бренда.

В результате одним из первых предпринятых действий стала разработка политики выборочного предоставления информации о развитии проекта. Ее получали только те сотрудники, которые непосредственно работали над ним. Самому проекту дали кодовое имя, а не название, которое могло предать все происходящее огласке. Потом, когда приближалась дата завершения проекта, обо всем известили персонал компании. Операция была представлена

как шаг вперед, а не как конец компании Valentine после ее покупки таким гигантом, как ICI.

В компании было проведено общее собрание для всего торгового персонала, на котором было рассказано о развитии европейского рынка, компании ICI и ее бренде Dulux. Особое внимание уделили мировому значению торговой марки Dulux, ее долгой истории (она была основана в 1930 году), благожелательной и мягкой коммуникационной политике (в сопровождении показа рекламы), содержанию и корпоративным ценностям компании. Изменение было представлено не как значительное событие, а как естественная эволюция, которая сможет принести покупателю реальные и значимые выгоды.

Собрание состоялось за шесть месяцев до изменения имени бренда. Важным следствием этой встречи стало предотвращение, по крайней мере, широкого распространения внутренних слухов.

Некоторые дистрибьюторы были проинформированы об изменении имени заблаговременно. Не стоит забывать о том, что они отчасти стали причиной принятия решения о модификации бренда, потому что тоже поддерживали идею расширения на рынок Европы и, соответственно, хотели получить европейский бренд. Таким образом, они не могли противодействовать проведению изменения торговой марки. Им достаточно было показать, что будет сделано все возможное, чтобы переход прошел гладко.

В течение года, предшествовавшего изменению имени, менеджеры Valentine информировали об этом некоторых розничных торговцев, хотя в самой компании это было известно только сотрудникам, отвечавшим за реализацию проекта. С другой стороны, владельцы магазинов были предупреждены о предстоящих изменениях торговыми представителями Valentine только за три месяца до события. Наконец, непосредственно перед завершением операции руководители отделов или менеджеры торговых залов были проинформированы по почте о том, что 23 марта 1992 года бренд Valentine должен стать ICI Dulux Valentine. Письмо сопровождалось бесплатным роскошным значком с изображением пантеры — талисмана Valentine. А торговый персонал компании Valentine получил в подарок часы ICI Dulux Valentine (синий фон, 12 желтых звезд для обозначения 12 часов на циферблате и черная пантера в центре), успех которых был настолько высок, что некоторые люди до сих пор носят их.

На самом деле перенос бренда прошел плавно и без каких-либо задержек. Он был представлен как

адаптация к удовлетворению требований розничных торговцев и, соответственно, для их выгоды, а не как революционное преобразование бренда. Кроме того, новая упаковка должна была в значительной степени упростить жизнь дистрибьюторов и сделать товар более понятным для потребителя, а также позволяла организовать более однородное представление товара на полках магазинов.

Уже давно установлено: с точки зрения покупателей более практично размещать товар на полках в соответствии с целью его использования (краска для пола, для потолков, для дерева, для стали и т. д.), а не в соответствии с брендами. Благодаря новой упаковке красок ICI Dulux Valentine покупатели могли легко найти всю необходимую им информацию, а именно что перед ними краска для кухни, для спальни и т. д.

Более того, компания Valentine гарантировала, что изменение бренда не повлечет за собой нарушение планировки магазинных полок и не создаст дополнительной работы для дистрибьюторов. Она также приняла решение, что ни в одной торговой точке на одной и той же полке не должны быть выставлены товары с двумя различными брендами. Поэтому, когда во всех 620 магазинах, торгующих товарами компании, осуществлялся перенос, было выделено 180 человек, производивших необходимую замену этикеток. К тому же розничным продавцам был предоставлен номер телефона, по которому они могли звонить в случае возникновения каких-либо проблем.

Помимо всего прочего, до реализации изменения были проведены исследования по оценке реакций потребителей. Тесты с использованием тахистоскопа\* (последовательное представление старой и новой упаковок) показали, что обе версии упаковки одинаково хорошо ассоциировались с брендом.

Еще одной выгодой для покупателей стала возможность быстро реорганизовать весь ассортимент красок по сегментам, соответствующим основным типам использования. В нормальных условиях на это потребовалось бы три года. Значительно упростился для покупателей процесс выбора, потому что раньше они не знали, какую краску использовать для окрашивания комнаты или для поверхности, которую они покрывают заново.

\* Тахистоскоп — прибор для исследования зрительного восприятия путем предъявления зрительных тестов в течение короткого промежутка времени. — *Примеч. пер.*

## Факторы успешного переноса бренда

Хотя рассматриваемые примеры и соответствующие им ситуации заметно различаются, мы можем извлечь полноценный урок из опыта, существующего в этой области. Если говорить о рынке потребительских товаров, то хорошее обобщение этой темы представил нам Филипп Виллемус, бывший директор по маркетингу компании Mars.

Прежде всего, этот тип операции требует совместных усилий со стороны всех составляющих компании: производственного отдела, отдела логистики, торгового персонала, отдела маркетинга и высшего руководства. Все без исключения должны принимать участие в процессе, и не должно быть никаких ложных комментариев, которые могут стать источником проблем.

Во-вторых, очень важно, чтобы это мероприятие рассматривалось как возможность, а не как ограничение. Перенос должен стать возможностью для пересмотра бренда, когда можно еще раз обдумать его сильные и слабые стороны, и шансом на получение новой доли рынка благодаря тому дополнительному вниманию, которое некоторое время будет привлекать к себе новый бренд. Таким образом, перенос должен положительно восприниматься персоналом, дистрибьюторами и потребителями, поэтому необходимо четко определить те выгоды, которые каждому из них принесет новый бренд.

Перенос бренда не может носить импровизированный характер, он должен быть тщательно подготовлен. Необходимо заранее предупредить о нем розничных продавцов, «предписывателей», лидеров мнений и персонал компаний.

Решающее значение в данном случае играет временной фактор: нужно подождать, пока все покупатели узнают об изменении, а если операцию требуется осуществить как можно быстрее, у компании должны быть в наличии средства коммуникации, необходимые для того, чтобы своевременно поставить их в известность о предстоящих вскоре переменах.

Вы не можете навязать изменение бренда розничным продавцам. Их нужно не только информировать о нем, но и делать все возможное, чтобы облегчить их работу. Это не предполагает двойного запаса товаров. Следует сохранить те же самые товарные коды. Подобный подход позволяет не только

уменьшить потребность в обращении за дополнительным включением в список, но и упрощает оборот нового бренда. В случае когда вводится новый код, существует вероятность того, что его не смогут прочитать оптические контрольно-кассовые аппараты, потому что новая ссылка не будет зарегистрирована на центральном уровне и в компьютерной системе магазина.

Даже если перенос происходит через промежуточные этапы, например этап двойного брендинга перед полным преобразованием, все равно следует выбирать самые короткие временные рамки для его осуществления. В этом случае нужно обязательно учитывать такой показатель, как средняя частота совершения покупки; различие между частотой покупки краски и сверхсвежей продукции определяет самые разные минимальные сроки для переходного периода. Излишне долгое затягивание процесса приводит лишь к возникновению дополнительных трудностей и потере правильного направления. Так произошло в случае перехода от Pal к Pedigree, который занял несколько лет. Если взглянуть в прошлое, то станет очевидно, что процесс перехода только выиграл бы, если бы был короче, или даже, как в случае Raider/Twix, был бы более стремительным и сопровождался активной рекламной кампанией.

Для потребителя нет ничего более шокирующего, чем стратегия «совершившегося факта» (*fait accompli*), навязываемая без какого-либо предупреждения, информации или объяснений. Вызванное ею недовольство и присущий ей недостаток уважения к людям наносят серьезные удары по приверженности к бренду. Хорошим уроком в этом случае может послужить неудача, которая постигла бренды Treet's и M&Ms (Villemus, 1996).

Типичным примером стратегии «совершившегося факта» может служить неожиданный переход от Соке к New Соке, который произошел 8 мая 1985 года. Это событие было названо маркетинговой ошибкой столетия. И действительно, изменение бренда чуть было не привело к революции в США, что стало причиной возвращения классической Coca-Cola и исчезновения New Coke. После того как в течение более чем столетия Соке рекламировалась как первоклассный напиток, попытка заставить потребителей начать употреблять новый бренд без какого-либо предварительного предупреждения выглядела более чем странно. Потребителей необходимо уважать: они хотят понимать,

какую ценность создаст для них конкретное изменение. Перенос бренда всегда становится актом принуждения, в отличие от простых расширений, сохраняющих для потребителей свободу выбора. Бренд выходит далеко за рамки своего имени, это своеобразная эмоциональная связь (Fournier, 2000). Нет человека, который при потере друга не испытывал бы чувство обиды и боли или даже негодования.

Сегодня большинство переносов брендов сопровождается объяснениями для клиентов или потребителей. Их предупреждают и успокаивают. Они узнают о том, как новый бренд планирует предоставить им большую ценность. Кроме того, на определенный период времени на товарах сохраняются знаки старого бренда, чтобы не потерять потребителей в местах совершения покупки. Наконец, после переноса на упаковку товаров может быть добавлена ключевая фраза, напоминающая, что «это новое имя ...».

И наконец, чтобы перенос бренда был успешным, крайне важно знать, что покупатель идентифицирует с брендом и в чем состоит его капитал. В данном случае очень показательна история Shell Helix. Когда компания Shell собралась заменить все свои местные бренды смазочных материалов на один европейский бренд, она оставила решение вопроса координации перехода на усмотрение своих дочерних компаний. Наибольшее количество затруднений возникло во Франции, что было связано с размером доли рынка автомобильных масел, принадлежавшей супермаркетам самообслуживания (более 50 %). Принятая для этой страны стратегия включала в себя запуск в сентябре 1992 года масла высшей категории Shell Helix Ultra. Оно было включено в местный ассортимент товаров Puissance, при этом была сохранена его характерная канистра с практичным горлышком, но выполненная в другом цвете — сером. Реклама масла Shell Helix Ultra была представлена только в специализированных автомобильных журналах, и продавалось оно только на бензозаправочных станциях Shell. Слоган рекламной кампании в печати, нацеленный на превращение Helix в эталон рынка, звучал так: «Однажды все масла станут похожими на Helix». Через некоторое время имя Helix Plus было добавлено мелким шрифтом к названию Puissance 7, а Helix Standard к Puissance 5. В октябре 1993 года, в рамках европейского перехода, все бренды Puissance были заменены Helix.

В течение нескольких месяцев после этого сохранялось упоминание Puissance под названием Helix. Синяя канистра Puissance 7 стала синей канистрой Shell Helix Plus, однако коричневая канистра Puissance 5 была заменена желтой канистрой Shell Helix Standard. В ходе специальной рекламной кампании старую канистру Puissance 7 и новую канистру Helix Plus помещали рядом под слоганом: «Она могла изменить свое имя, но горлышко осталось прежним». Проблема заключалась в том, что рекламное агентство сфокусировалось на изменении имени, а покупатели уделили главное внимание цвету канистры. Однако в рекламных материалах все время появлялась желтая канистра. Покупатели, искавшие канистру привычного для них коричневого цвета, не могли ее найти: они видели желтую канистру, с названием, которое они никогда не слышали. На самом деле, несмотря на показатели осведомленности об имени Puissance, сила бренда ассоциировалась не с его именем, а с цветом канистры! Покупателей следовало проинформировать прежде всего о переходе от коричневого к желтому цвету, а не об изменении имени с Puissance на Helix.

В сегменте товаров длительного использования и сегменте услуг (на самом деле во всех сегментах, связанных с высоким воспринимаемым риском) важную роль играют внутренние коммуникации. Бренд — это не абстракция. Он всегда, в буквальном смысле слова, доставляется теми людьми, которые отождествляются с ним. Изменение бренда означает изменение их идентификации. Таких людей необходимо придерживаться. Это имеет первостепенное значение в случае изменений корпоративного бренда.

## Изменение корпоративного бренда

1 января 1991 года компания CGE стал называться Alcatel, чтобы «иметь бренд с более высоким профилем». До этого момента ей очень мешала путаница, возникшая из-за сходства ее названия с именем General Electric. В 2000 году компания CGEA превратилась в Соппех, так как ее трудно произносимое название мешало расширению на международных рынках и снижало эффективность всех коммуникаций. В данном случае мало что можно предложить в дополнение к тем мерам предосторожности, которые следует предприни-

мать при изменении имени бренда, так как в любом случае существует влиятельный круг людей внутри компании и множество внешних групп, имеющих к этому отношение.

Прежде всего следует избегать слухов, рисующих картину изменения, которая отличается от реальной. Люди, находящиеся внутри организации, мгновенно интерпретируют любое изменение с точки зрения кризиса, возникновения серьезных проблем или давления со стороны акционеров, особенно если появляются новые акционеры, владеющие большей частью акций. В этой ситуации возникает необходимость более тщательного разъяснения ситуации. Если говорить о тех, кто находится вне организации, то они, как правило, недооценивают существующие внутри нее проблемы. Изменение имени обычно не приносит им каких-либо определенных преимуществ, поэтому у них нет причин обращать на этот вопрос особое внимание. Однако если они понимают, что это решение затрагивает их самих, то им следует объяснить причины изменения имени. В конце концов, каждая микрогруппа представителей общественности требует своего подхода. Так, при осуществлении переноса в случае с Соппех главная проблема, которую предстояло разрешить, была связана с биржевыми маклерами. Компания котируется на рынках как минимум 10 стран по всему миру, поэтому маклеры должны были быть уверены в том, что с самого первого дня после переноса все коммерсанты будут искать в финансовых колонках газет букву «А», а не «С».

В июле 1999 года небольшая энергетическая компания Total приобрела крупную компанию Elf, создав четвертую по величине энергетическую компанию в мире и единственную, у которой не было англосаксонского происхождения. Несомненно, успех подобных корпоративных слияний выходит за рамки темы, освещаемой в данной главе. Сведение такого слияния к изменению имени было бы слишком «зашоренным». Тем не менее имена играют немаловажную роль при таких слияниях. В упомянутом случае не произошло немедленного изменения названий с целью повышения шансов на успех всего процесса.

По мнению руководства TotalFinaElf слияние оказалось успешным благодаря следующим факторам.

1. Оно было подготовлено компанией, которая брала на себя управление и контроль. К примеру, заранее был проведен анализ персонала целевой

компании. Спустя всего месяц после поглощения был выпущен новый устав организации, чтобы сотрудники бывшей компании Elf быстро поняли, какое положение они занимают на данный момент.

2. Компании, осуществившей поглощение, хватило смелости сохранить соотношение 50:50 при проведении новых назначений, в командах, среди персонала и не действовать на правах победителя.

3. Были созданы сотни комитетов для обсуждения самых разных вопросов, чтобы ослабить враждебность между вчерашними врагами, научить их понимать друг друга и со временем сделать их друзьями.

4. После поглощения группа использовала в качестве названия имя TotalFinaElf и сохраняла его в течение трех лет. Данное имя было выбрано по внутренним причинам. Оно означало, что никто не потерпел поражения. Сохранение имен поглощаемых компаний служило знаком уважения к ним. Если же говорить о внешнем аспекте, то это было знаком силы.

5. Только в 2003 году после интенсивного изучения внутреннего климата в компании имя группы было изменено на Total. Однако при этом произошло изменение логотипа Total. Возникший при переносе бренд Total не был похож на старый: новый логотип отражал новые ценности этой ведущей европейской топливной компании. Слияние предоставляет уникальную возможность сделать значительный шаг вперед. Зачем же нужно было возвращаться к старому имени, а не начать с чистого листа, как это было с брендом Novartis (бывший Ciba Sandoz) или Aventis (бывший Hoechst Rhone Poulenc)? Эти лаборатории использовали торговые марки в качестве активов своих медицинских и фармацевтических товарных брендов. Активы энергетической компании — ее топливные резервы. Они в значительной степени зависят от той репутации, которую компания заработала под своим именем во всех нефтедобывающих странах за 50 лет работы на рынке. Ключевым активом компании был бренд Total. Он означал доверие, которым пользовалась компания во всем мире. Кроме того, международное финансовое сообщество ожидало, что руководящая финансовая команда Total продолжит свою работу, и подобная преемственность использовалась в качестве средства убеждения членов этого сообщества.

## ГЛАВА 15. Старение, упадок и возрождение бренда

В связи с тем, что бренды — это активы, компании стараются использовать их для получения прибыли как можно дольше. Они не верят в такое понятие, как жизненный цикл бренда. По этой причине можно достаточно часто наблюдать попытки со стороны компаний перезапустить определенный вид деятельности, даже несмотря на то, что объемы продаж опустились до минимума, или после нескольких лет бездействия. Инвестиционные фонды и богатые инвесторы очень любят бренды, чьи имена по-прежнему находят отклик в нашей памяти. И для этого есть веские основания. В качестве активов эти бренды все еще наделены осведомленностью, атрибутами, убеждениями: гораздо дешевле начинать наступление, имея в распоряжении подобный плацдарм, чем делать все с нуля. Поэтому, к примеру, в 2003 году компания Unilever уже в третий раз перезапустила шампунь Sunsilk в Европе.

Старые бренды обладают такой ценностью, как способность усиливать эмоции, вызывать чувство ностальгии. Будучи частью прошлого многих потребителей, они пробуждают воспоминания о старых добрых временах. У некоторых покупателей вполне может возникнуть желание снова почувствовать пережитые в прошлом эмоции, что может стать символическим способом остановить движение времени (Brown, Kozinets and Sherry, 2003).

Необходимо четко различать ряд близких по смыслу и связанных друг с другом понятий: перезапуск старого товара, переосмысление (reinvention), мелкие косметические обновления старого товара и возрождение бренда.

1. Перезапуск старого товара заключается в том, чтобы взять товар из прошлого и продавать его таким, какой он есть. В 2001 году Wal-Mart включила в свой список новый и неизвестный бренд Logina. Этот бренд предлагала небольшая компания, торгующая лимонадом. Для всех дистрибьюторов лимонад — товар массового спроса, чем он дешевле, тем лучше. Один литр стандартного лимонада продается в среднем по цене в четверть евро. Logina продает свой товар по 4 евро. Компания воскресила именно тот лимонад, который пили в 1950-х годах, в типичной стеклянной бутылке со своеобразной крышкой и рецептом из того времени. Кто же покупатель этого товара? Люди в возрасте 50 лет и старше.

2. Переосмысление старого товара — новый Volkswagen Beetle. В наши дни никто, кроме коллекционеров, не захочет ездить на старом Beetle. По современным меркам он слишком ненадежен и лишен комфортабельности. Поэтому компания Volkswagen приняла решение немного обновить вид автомобиля, сохранив его уникальный дизайн, и полностью пересмотреть все его функции, чтобы обеспечить соответствие ожиданиям современных потребителей в низком ценовом сегменте. Кто его покупатель? Люди старшего возраста и молодые, которые хотят присоединиться к сообществу этого бренда.

3. Возрождение бренда, в узком смысле слова, связано с восстановлением устойчивого потока продаж, возвращением бренда к жизни и обеспечением его нового роста. Когда бренд включает в себя большое количество товаров, то это, как правило, предполагает параллельное осуществление двух действий — сохранение старого типичного товара в глобальном масштабе таким, какой он есть (чтобы сохранить франшизу). И его обновление для новых и более молодых потребителей (то есть поиск ответа на вопрос, каким бы был этот товар сегодня, если бы нам пришлось создавать его заново с нуля для удовлетворения потребностей современных потребителей?).

4. Косметические обновления бренда (Bontemps and Lehu, 2002) — часть процесса возрождения. Они связаны с усовершенствованием функциональных характеристик и/или дизайна бренда для удовлетворения требований конкуренции.

Многие люди заинтересованы в возрождении брендов.

Молодые инвесторы или готовые пойти на риск предприниматели, которые покупают «нездоровый» бренд по низкой цене (часто это старый бренд), чтобы через несколько лет после проведения возрождения перепродать его с прибылью.

Небольшие компании, у которых никогда не будет достаточно денег, чтобы создать свой собственный бренд, но готовые купить имя ранее активного бренда по приемлемой цене. Например, через 10 лет после прекращения продажи европейского бренда йогурта Chamboursy компания Nestle решила, что она может его продать. Бренд приобрела небольшая компания, однако тот факт, что его имя все еще оставалось известным, не гарантировал успеха возрождения, и скоро компания прекратила свою деятельность. Один только бренд без жизнеспособной

экономической формулы бесполезен. Естественно, Nestle наложила ряд ограничений на использование бренда, так как не хотела, чтобы он начал конкурировать с ней самой. Кроме того, продажи бренда зависят не только от его привлекательности для потребителей, но и от сил компании, которая им управляет. Современные розничные продавцы товаров массового потребления также больше ценят возможности компании для ведения конкурентной борьбы и для эффективной поставки товаров на их склады, а не то, что она владеет известным, но старым брендом.

Крупные компании тоже заинтересованы в возрождении старых брендов, но только тех, которые не воспринимаются как старые, то есть как бренды, не соответствующие сегодняшнему дню и ассоциирующиеся исключительно с потребителями старшего возраста. Так, компания Ford купила Jaguar и была вынуждена вложить большие средства, чтобы восстановить ее статус эталона качественных автомобилей.

Глобальные компании могут покупать ведущие местные бренды, чтобы облегчить и финансировать развитие на местном уровне своих международных «звезд». Местный бренд служит ключом, который открывает дверь, ведущую к местной системе дистрибуции. Однако часто оказывается, что у этих так называемых местных лидеров наблюдаются явные симптомы старения (отсутствие инноваций, слишком небольшое количество молодых клиентов, старые практики не подвергаются сомнению, не проводится систематическое усовершенствование упаковки, дизайна и коммуникаций).

## Разрушение капитала бренда

Бренды могут прекратить свою коммерческую деятельность, однако это не означает немедленной утраты их активов. Имидж брендов, который покупатели узнавали в течение длительного времени, остается в их памяти надолго. Так что даже спустя много лет бренд может вызывать ряд позитивных или негативных ассоциаций. Однако происходит потеря основного актива бренда — его видимость, способность спонтанно приходить на ум покупателям в момент потребности в приобретении такого типа товара. По этой причине принадлежность к побуждаемому набору (или рассматриваемому набору) становится ключевым показателем капитала бренда, указывающим на присутствие бренда и его воспринимаемое уникальное соответствие данной потребности.

В таблице 15.1 показано, как со временем происходит разрушение бренда. Бренд X — это бренд продовольственных товаров повседневного спроса в очень популярной категории (почти 100 % проникновение). До недавнего времени он был брендом номер два на рынке. Затем его купил бренд, занимающий третье место, и немедленно распродал все фабрики бренда X, сразу же окупив его приобретение. Что более важно, деятельность X была прекращена, что позволило купившему его бренду стать на рынке номером два по объемам продаж и номером один по стоимости. Однако спустя восемь лет после прекращения какой-либо коммерческой деятельности капитал бренда не исчез полностью. «Упоминание первым» опустилось с 13 до 5 %, а наведенная осве-

**Таблица 15.1.** Разрушение капитала бренда с течением времени, %

Категория популярности бренда	Количество лет после прекращения коммерческой деятельности бренда							
	1	2	3	4	5	6	7	8
«Упоминание первым» (заметность)	13	12	7	7	6	3	1	5
Общая спонтанная осведомленность	26	28	20	29	15	14	11	16
Наведенная осведомленность	86	83	76	73	68	50	55	55
Покупал в течение последних 12 месяцев	27	29	17	19	12	15	10	13

*Примечание.* Бренд продовольственных товаров повседневного спроса; объем выборки 450/год.

домленность — с 86 до 55 %. Интересно то, что 13 % потребителей утверждали, что в течение последних 12 месяцев они как минимум один раз покупали товары этого бренда. Последняя цифра заставляет усомниться в состоятельности использования таких показателей капитала бренда в категории товаров повседневного спроса, она — простое отражение спонтанной осведомленности.

Сколько будет стоить этот бренд, если владелец решит его продать? Почти ничего. Владелец никогда не рискнет его продать, потому что он может быть возрожден только на своем рынке. За его пределами это всего лишь имя с потускневшими расплывчатыми рекомендациями, вряд ли для него найдется покупатель. Может ли сам владелец возродить этот бренд? Возможно, в определенных сегментах или нишах. Если же говорить о массовом рынке, то возвращение этого бренда на полки магазинов невозможно. На сегодняшний день они переполнены прежде всего частными торговыми марками и немногими оставшимися брендами производителей, ставшими мегабрендами. Обычно в данном случае возможна смена канала распределения. Например, бренд напитков может продаваться через дистрибуцию товара в места непосредственного потребления (в столовые и рестораны предприятий, офисов) при условии, что при использовании этого канала он сможет предложить добавленную ценность, не встречая при этом яростного сопротивления конкурентов. Именно по этой причине изменение канала дистрибуции или способа использования — классическая форма возрождения бренда.

Данный пример иллюстрирует факт, который часто недооценивают, — ценность бренда определяется не его активами, а способностью компании выгодно их использовать. За восемь лет бездействия бренда происходит изменение всего коммерческого окружения. Природа не терпит пустоты, и бизнес тоже. Поэтому, как только бренд исчезает из магазинов, их полки заполняются другими товарами от других торговых марок, включая собственный бренд дистрибьютора. Для того чтобы вновь начать продавать оригинал, их придется убрать с полок. Требуется очень многое сделать, дабы убедить современных дистрибьюторов перераспределить место на полках и пустить на них возвращаемый бренд, гарантия на успех которого очень мала. Для возвращения недостаточно только бренда, необходима какая-либо инновация.

Всем очевидно, почему необходимо предотвращение упадка бренда и как он теряет свою ценность

после периода бездействия. Но каковы факторы такого упадка?

## Факторы упадка

Если вспомнить анализ факторов жизнеспособности бренда, представленный в главе 9, то можно просто сказать, что упадок брендов происходит, когда их перестают уважать. На самом деле причиной упадка всегда становится неправильный менеджмент. Когда производитель теряет интерес к своим брендам (что приводит к недостатку инноваций, рекламы или продуктивности), то, как правило, интерес пропадет и у покупателя. А если бренд утрачивает динамизм, энергию и демонстрирует все меньше и меньше знаков жизнестойкости, как можно надеяться на то, что он будет пробуждать страсть у потребителей и привлекать их на свою сторону? Помимо этих правил, настолько хрестоматийных, что невозможно их забыть, существует ряд факторов, ускоряющих процесс упадка. Их мы сейчас и рассмотрим.

### Когда забывают о качестве

Первый и самый верный путь, ведущий к упадку, это ухудшение качества товаров. Бренд перестает быть знаком качества. Экономические факторы заставляют компании идти в обход правил в том, что касается качества, хотя и маленькими шагами, но, к сожалению, слишком часто. Например, когда L'Oreal выкупила компанию Lanvin, ее ведущие духи Arpege были лишь слабым напоминанием того, чем они были раньше. Первоначально аромат этих духов был создан на основе натуральных масел, но затем в него включили изрядное количество искусственных ингредиентов. Флакон утратил свою круглую форму. Потребители во всем мире пришли к выводу, что компания их больше не уважает, если она подобным образом обращается с Arpege. Первое, что предстояло сделать L'Oreal, — вернуть этим духам ту упаковку, флакон и качество, которых они заслуживали. Решение подобной задачи, не очень впечатляющей, но достаточно дорогостоящей, было необходимо. Это позволяло восстановить контакт с покупателями, которые чувствовали себя обманутыми, и заново создать приемлемую основу для бренда.

### Остерегайтесь незначительных отличий

Изменения уровня качества товара редко происходят внезапно, это результат коварной логики

статистических тестов. Каждое изменение проверяется относительно предыдущей версии товара: если у потребителей складывается достаточно низкое мнение об измененном товаре, но статистический анализ показывает, что отличие незначительно, компания без колебаний осуществляет предполагаемое изменение, создавая для себя источник экономии финансов. Проблема в основном заключается в понимании выражения «значительное отличие». Все решения основываются на так называемом пороге риска производителя (обычно он равен 5 %). Пока отличие, наблюдаемое в выборке всего лишь по чистой случайности, влияет на менее чем 5 % случаев, его объявляют незначительным. В науке цель определения этого порога высокого риска — предотвращение ситуации, когда реальным могут посчитать то, что на самом деле не существует. В маркетинге следует прежде всего принимать во внимание риск потребителя, оценка которого позволяет избежать рассмотрения в качестве ложной гипотезы, которая на самом деле верна. Ведь изменяя товар даже в небольшом объеме, каждый раз объявляем незначительным, компания идет на большой риск. Потребителей нельзя обмануть. Они начинают избегать товар, затем вообще от него отказываются, при этом временами распространяя в виде молвы свое крайне негативное мнение о нем. Из этого следует, что к любым модификациям товара нужно подходить с осторожностью, если они оцениваются на уровне ниже стандартного товара, даже если это отличие рассматривается как незначительное.

### Правильное понимание тенденций

Третий фактор упадка — отказ незамедлительно следовать устойчивому изменению. Так, бренд Taylor Made, в течение длительного времени оставшийся мировым эталоном в категории клюшек для гольфа, не поверил, что гигантский наконечник, выпущенный на рынок брендом Callaway под символическим именем «Большая Берта», войдет в моду. Из-за приверженности к другой концепции, которая пользовалась большим спросом у среднестатистического игрока в гольф, то есть у большинства на рынке, Taylor Made неожиданно потеряла свое лидирующее положение. Точно так же бренд апельсинового сока Barga продолжал верить в стеклянные бутылки, когда рынок последовал за своим лидером, брендом Oasis, и перешел на пластиковую тару.

В 2001 году по данным Zandl, специализированной американской компании по маркетинговым

исследованиям, джинсы по-прежнему оставались номером один среди предпочтений молодежи в области одежды. Однако сегодня молодые люди называют 112 различных «предпочтительных брендов джинсов». Произошла фрагментация рынка, что привело к возникновению проблем у Levi's, чей имидж и продажи тесно связаны с монотоваром — моделью 501.

Фрагментация привела к появлению небольших групп, предпочитающих новые типы джинсов, более адаптированных к современным ситуациям использования, и новые бренды. Множество новых конкурентов заполнило рыночные ниши. Pepe и Diesel обращаются к городским бунтарям, предлагая серии «Наше для нас» и авангардистскую одежду для улицы. Не менее крупным игроком стал и Gap. Levi's продемонстрировал неверие в одежду для улицы и сбросил со счетов любителей рэпа и планеристов, на самом деле относящихся к числу лидеров мнений для новой молодежи. Обтягивающие джинсы 501 совершенно не подходят для катания на скейтбордах и роликовых коньках. Скейтбордисты хотят носить джинсы XXXXL, которые можно закатывать до колен, а любителям рэпа нравятся джинсы с большим количеством карманов. Если говорить о другом конце спектра, то девушки хотят иметь джинсы Tommy Hilfiger и Polo, не говоря уже об Armani и Versace. Массовому рынку явно пришел конец. Однако Levi's не смог этого предвидеть и, что еще хуже, не отреагировал на эти тенденции даже тогда, когда они стали очевидными.

### Синдром монотовара

Если говорить о политике товара, то бренды, ассоциирующиеся с одним единственным товаром, очень уязвимы. Они рискуют исчезнуть в результате вступления этого товара в стадию упадка. Именно это отчасти случилось с брендом Levi's из-за его излишне продолжительной связи с легендарными джинсами 501. Еще один пример бренда, попавшего в ловушку монотовара, — Wonderbra.

Какой человек хотя бы раз не слышал о Wonderbra? Таких мало как среди женщин, так и мужчин. Несмотря на то, что этот товар на самом деле достаточно старый (он был изобретен в Канаде в 1953 году компанией Canadelle Corp), его настоящий запуск в Европе состоялся совсем недавно (1994). Sara Lee купила этот бренд и возложила обязанность вывода Wonderbra на европейский рынок на компанию Playtex. Фантастическая рекламная кампания (под

лозунгом «Привет, мальчики») и сопровождавшая ее пропаганда сделали эту инновацию очень известной. Бренд помогал женщинам, считавшим, что их грудь слишком мала, выглядеть более сексуально и благодаря этому чувствовать себя более уверенно. Товар создал новый сегмент. В 1995 году в Европе было продано 5 млн единиц товара, а возраст 86 % покупательниц составил менее 35 лет. И где же теперь Wonderbra? По-прежнему пытается найти пути для роста, если вообще не избежать упадка. Несмотря на то, что уровень наведенной осведомленности о товаре равен 70 %, в некоторых странах и торговых каналах распределения благожелательное отношение к нему резко снизилось.

После того как в 1995 году продажи достигли своего пика, они начали падать. К тому же в данный сегмент вошли сильные конкуренты с известными брендами.

Проблема состояла в том, что название Wonderbra начали ассоциировать не с брендом, а с товаром, и имя бренда стало общим именем: люди использовали слово «Вондербра» как нарицательное. Этот высокотехнологичный товар (он состоит из 42 частей и требует использования специальной технологии производства) очень любили внутри компании. Каждый сотрудник им гордился. Но что же дальше? Если учесть, что инновация служит ключом к проникновению на рынок, то бренд должен стать чем-то большим, чем просто имя товара. Но Wonderbra не занимался инновациями в достаточной степени, и потребители не покупали его товары повторно. На сегодняшний день у 61 % покупателей Wonderbra есть только один такой бюстгальтер. Они надевают его по особым случаям или в выходные. В свое время Wonderbra мог использовать свое позиционирование по сексуальности, предлагать новые товары, основанные на других причинах для покупки. Компания также могла получить выгоду, используя различные материалы или формы. Но она сохраняла свою ограниченность, не давая покупателям возможности свободно перемещаться в рамках бренда.

Еще одной проблемой стало глобальное управление брендом. Из-за излишней централизации управления в Playtex (Sara Lee) новые модели разрабатывались, по сути, для Великобритании, ведущего европейского рынка бренда. Руководство не признавало, что вкусы и желания итальянских, французских и испанских женщин отличаются от английских. В результате европейские продажи стали продажами для одной страны.

## Факторы упадка, связанные с дистрибуцией

Отношения с каналом дистрибуции могут стать фактором упадка бренда, если он не действует согласно новым ожиданиям канала. Из-за того, что компании, такие как L'Oreal, создают специальные бренды для дистрибуции через супермаркеты (например, Plenitude для косметики), статус Vichy в сфере фармацевтических товаров оказался под угрозой. Потребители, идущие в аптеку, чтобы купить такие товары, ожидают от них более высокого уровня качества, который должна гарантировать лаборатория-производитель. Однако со временем Vichy стал универсальным брендом, больше сфокусированным на стиле жизни, чем на качестве, связанном с научными достижениями. В 1995 году стало ясно, что бренд производит товары, больше не соответствующие тем, которые потребители хотят покупать в аптеках. Выживание бренда Vichy зависело от качественного совершенствования всех его товаров и его репозиционирования по выгоде улучшения здоровья через уход за кожей.

Другие бренды потерпели крах, потому что позволили себе попасть в ловушку в виде переживающей упадок сети дистрибуции. Недавний рост числа крупных винных магазинов в Японии за счет мелких торговых точек стал причиной немедленного упадка всех брендов, не имеющих соответствующего уровня общественной осведомленности. В мелких магазинах это было не нужно, их владельцы проталкивали бренд, продавая его своим клиентам. В современных условиях дистрибуции бренд должен продавать себя сам.

## Неудачные коммуникации ведут к упадку бренда

Наконец, процесс упадка бренда может быть ускорен коммуникациями. Помимо очевидного факта, что прекращение рекламирования означает прекращение существования на рынке и отказ от исполнения на нем главной роли, известно, что благоразумное управление коммуникациями предполагает модернизацию символов при обязательном сохранении сути.

Если дочерние бренды слишком сильно выдвинуты на первый план, это может неблагоприятно повлиять на родительский бренд и создать впечатление, что он находится в стадии упадка. Подобное произошло с Dim, брендом трикотажных изделий компании Sara

Lee. Несмотря на то что бренд был главным рекламодателем на своем рынке трикотажных изделий, и даже на текстильном рынке в целом, многим казалось, что он приходит в упадок и теряет свою активность. Подобный дисбаланс между реальной долей информационного присутствия и ощущением утраты энергии, складывающийся на рынке, вызвал беспокойство у руководства группы Sara Lee. На самом деле диагноз был прост: тактика продвижения дочерних брендов была настолько активной, что это привело к фрагментации имиджа Dim. Конечно, вполне естественным было решение (как мы уже видели в главе 7) внести ясность в широкий ассортимент Dim, присваивая различные имена разным товарам, не предлагающим покупателям одни и те же выгоды, в результате чего и появились Sublim, Diam's и другие линии. С другой стороны, подобные действия привели к рассеиванию имиджа Dim и даже к утрате его способности приносить выгоду своим дочерним брендам. Первым признаком этого процесса стало изменение упаковки. Больше не существовало единообразия в упаковках, а название родительского бренда, выполняющего поддерживающую роль, появлялось на них в самых разных местах. Более того, в контексте организационных изменений было создано еще большее количество подразделений (колготки, женское белье, товары для мужчин). К сожалению, не было больше никого, в чьи обязанности входило бы обеспечение слаженности работы различных подразделений и защиты капитала родительского бренда Dim. Наконец, тот факт, что логотип Dim ясно и четко был представлен только на товарах низкой ценовой категории и был скрыт на высококачественных товарах, усиливал ощущение, что его качество падает. В то же время рынок двигался в сторону матовых колготок, которые представляли собой более ноский и дорогой товар, что вполне могло сделать Dim символом отнюдь не современной женщины, а скорее плохого качества.

Чтобы изменить это опасное для себя впечатление, Dim начал повышать добавленную ценность всех своих товаров, включая базовый. Он усовершенствовал все упаковки; вернул себе статус бренда-первоисточника за счет использования первых имен брендов в качестве видимого зонтика и постарался придать большую ясность рекламе. Фраза «Это новый Diam's от Dim» была заменена на «Dim представляет новый Diam's». (Этот пример, кроме всего прочего, иллюстрирует одну из тенденций, губительных для

бренда, — систематическое удаление от лучших новых товаров, которое в результате приводит бренд к предложению, характеризующемуся как статичное, банальное или старомодное.) Чтобы закончить эту историю, следует упомянуть, что одновременно с излишней демонстрацией дочерних брендов было произведено расширение торговой марки Dim на одежду для отдыха и дома. Это создало дополнительную опасность для бренда, а именно опасность размытия. Когда бренд покинул свою сферу компетентности (все, что носится близко к телу), чтобы войти в сегмент повседневной одежды, его добавленная ценность стала менее ощутимой. Существование одежды с этикеткой Dim без какой-либо воспринимаемой добавленной ценности могло лишь вызвать сомнения в реальном вкладе бренда не только на этом новом рынке, но также на его основных рынках колготок и женского белья. Поэтому в контексте плана обновления Dim от данного расширения, приводящего к ослаблению капитала бренда, отказались. Приоритетом стало возвращение Dim в ту область, где, по общему признанию, он обладал нужной компетенцией. История одежды массового производства содержит очень много примеров брендов, отказавшихся от своей первоначальной концепции ради экспериментов с новыми расширениями, что привело к потере их отличительных особенностей. Подобное случилось с брендом Newman, который перестал ассоциироваться со своим типичным товаром; брендом Marlboro Classics, который отошел от своего основополагающего стиля, и т. д.

### Когда бренд становится дженериком

Ослабление добавленной ценности бренда достигает высшей степени, когда он становится дженериком (общим товаром). Бренд воспринимается как описательное слово, часть повседневного словаря, не обладающая никакими отличительными особенностями. Классические примеры хорошо известны всем: Scotch, Kleenex, Xerox, Nylon, Velux. Что становится причиной превращения бренда в дженерик? Причиной такого упадка может стать отказ от каких-либо коммуникаций о специфической природе и цели бренда. Таким образом, любой доминирующий бренд нового товара рискует превратиться в общее имя. Этого можно избежать, предприняв некоторые меры предосторожности, а именно:

- \* создать слово, чтобы обозначать брендовый товар;
- никогда не упоминать имя бренда отдельно, а только вместе с общим обозначением товара;
- \* никогда не использовать имя бренда в качестве глагола (в США, к примеру, слово *xerox* означает «делать фотокопии») или существительного, а только как прилагательное;
- \* систематически выражать протест против использования имени бренда в качестве имени нарицательного третьими сторонами или СМИ; например, требовать, чтобы было напечатано сообщение об ошибочном использовании имени. Так, компания Du Pont de Nemours из-за своей недостаточно активной реакции потеряла права на названия Nylon и Teflon, впоследствии ставшими общими понятиями;
- \*- поддерживать воспринимаемое отличие между брендом и конкурирующими товарами с помощью материальных атрибутов или нематериальных ценностей. Тем или иным образом представлять новые товары.

## Старение брендов

Часто говорят о том, что бренд стареет, обнаруживает признаки старения или кажется постаревшим. Подобное впечатление может возникать у покупателей, поставщиков, дистрибьюторов или самих сотрудников, осознающих различие между ними и их конкурентами. Такие бренды, как Ballantines, Martini, Black & White, Club Med, Yves Saint Laurent и Guy Laroche, описывались как стареющие.

На самом деле понятие старения имеет два разных значения.

*Общее значение* предполагает медленное, но систематическое угасание в течение длительного периода времени. Бренд не ждет быстрый конец, но с течением времени неминуемо происходит его постепенное свертывание. Торговая марка, которая вчера была сильной и активной, сегодня выглядит более приземленной, словно ей больше нечего сказать или предложить рынку, и живет она исключительно за счет своих лояльных клиентов. Один из симптомов этого процесса — увеличение разрыва между спонтанной и наведенной осведомленностью. Бренд все еще имеет успех, но уже не входит в число брендов, оказывающих влияние на рынок. Он не запускает новые товары так же часто, как основные игроки в категории. В этом нет ничего удивительного. Он по-

вторяет самого себя. А различие между повторением и скукой очень незначительно.

*Второе значение* имеет отношение к отраженному образу потребителя. Все указывает на то, что типичный покупатель становится старше. И даже когда речь идет о компании, чей маркетинг осознанно нацелен на покупателей старшей возрастной группы, никогда не стоит делать так, чтобы имидж бренда слишком тесно ассоциировался с клиентами в возрасте. Хотя бренд Damart и ориентирован на активно развивающийся рынок более старых покупателей (то есть тех, кто старше 50), он должен делать все возможное, чтобы его не ассоциировали с потребителями, которым 60 или 70 лет. Хотя Yves Saint Laurent и не впадает в такую крайность, молодые люди тем не менее воспринимают его как бренд, представляющий клиентов старше, чем у Diog и Chanel.

Что создает впечатление старения? В большинстве случаев оно имеет реальные основания: бренд больше не соответствует своему времени и теряет внутреннюю энергию.

Многие бренды позволяют, чтобы их ассоциировали с товарами другого возраста. В условиях ускорения времени понятие другой эры теперь может относиться к ближайшему прошлому. На всех рынках, где доминируют технологии, устаревание происходит очень быстро. Мало что можно сделать для брендов, связанных с устаревшими технологиями или не идущих в ногу с прогрессом или развитием Интернета.

Бренду может быть всего 18 лет, но при этом он может находиться под угрозой старения. Проблема туалетной воды Eau Jeune, выпущенной компанией L'Oreal для дистрибуции через супермаркеты, в том, чтобы остаться такой же «молодой» для следующего поколения молодежи в возрасте от 18 до 25 лет, которое так отличается от предыдущего. Если этот бренд останется брендом одного товара, он исчезнет. То, что символизировало молодость в 1987 году, уже не актуально для 1997 года.

Иногда точка зрения, выражаемая брендом на своем рынке, также может неожиданно оказаться в арьергарде новых доминирующих ценностей. Из-за того, что решения в отношении работы Playtex в Европе принимались в США, бренд никогда не принимал во внимание роль женственности в процессе принятия решений женщинами. Несмотря на высокое качество товаров, предлагаемых брендом, они все носили чисто функциональный характер, то есть в их основу была положена материальная

проблема обеспечения поддержки женской груди. То, что было актуальным в Соединенных Штатах, совершенно противоречило тому, как европейские женщины относились к своему телу. Манера и отсутствие гибкости Playtex создавали впечатление, что он обращается к матерям, а не к дочерям.

Хотя бренд Salomon по-прежнему остается мировым лидером в производстве лыжных ботинок и креплений, недавно он понял, что ему серьезно угрожает старение в течение буквально нескольких лет. На самом деле в течение половины столетия Salomon, так же как Rossignol, представлял ценности горнолыжного спорта: успех, порядок, состязательность, выигрыш в одну сотую секунды, победу над всеми другими благодаря микросекунде. Новые поколения больше не разделяют эти ценности. На горных склонах доминирует контркультура. В ее основе лежит серфинг, и она приносит с собой новые виды спорта и новые ценности. Те молодые люди, которых называли «поколением скольжения», не учились катанию на горных лыжах и, возможно, никогда не будут. Они подсознательно выбирают катание на сноубордах зимой, а в другое время предпочитают передвигаться по улицам на роликовых коньках. Для них главными ценностями стали дружба и эмоции; они избегают соперничества и брендов, ассоциирующихся с прошлым. Они выбирают своих собственных богов: Burton, Airwalk, Quicksilver, Oxbow. Все это новые бренды, которые символизируют иное видение спорта.

Отсутствие эволюции во внешних символах бренда указывает на недостаток их заинтересованности в привлечении новых покупателей.

Некоторые бренды останавливаются в своем развитии, потому что продолжают ассоциироваться с одним и тем же имиджем. Тот факт, что Yves Saint Laurent кажется менее современным, чем Dior или Chanel, связан с вездесущностью самого стареющего создателя бренда и ассоциациями с Катрин Денев. В этом плане бренд Lancome проявил благоразумие и привлек к работе молодых звезд, известных во всем мире.

Если говорить о покупателях, то потеря прямого контакта с молодыми людьми служит безошибочным признаком старения. Именно это отличает Johnnie Walker от Jack Daniels или Martini от Bacardi.

Бренд не обязательно должен обращаться к молодым людям в возрасте 20 и 25 лет, но он всегда должен быть привлекателен для потребителей завтрашнего дня. Покупатели, которым сегодня около

сорока, изменят свои функциональные ожидания, когда им исполнится пятьдесят. Но им также захочется показать, что они не изменились, поэтому они будут сохранять верность своим обычным брендам. И будут отказываться поддерживать бренды «для изгоев», свидетельствующие об их вступлении в старость. Именно поэтому будущее Damart, даже при условии, что его маркетинг ориентирован на покупателей в возрасте 55 лет и старше, зависит от того имиджа, который он имеет среди сорока-пятилетних мужчин и женщин. Damart должен работать над развитием своего имиджа, а не своей клиентуры. Чтобы сделать это, ему необходимо усовершенствовать свой имидж так, чтобы не казаться брендом «последнего рубежа». По этой причине он должен не только модернизировать свой основной товар, но и оставить в прошлом старые способы дистрибуции. Сегодня некоторые универмаги открывают отделы, торгующие нижним бельем Damart, рядом с отделами Playtex, Rosy или Warner. Damart также рекламирует товары, преодолевающие возрастные барьеры, позволяя компании отделить свой имидж от представления о его ориентации на конкретный возраст: толстые и разноцветные колготки очень хорошо подходят молодой девушке в короткой юбке, которая ездит на мопеде, а также для любителей лыж и осенних пеших прогулок. С помощью таких показательных действий бренд обращается к своим будущим покупателям и подводит черту под отсутствием развития своей клиентской базы, так как в 1990 году Damart, хотя и не привлек к себе новых покупателей, но продавал все больше и больше товаров своим лояльным покупателям.

Как уже отмечалось, поддержание контакта с молодыми людьми предполагает культурную революцию в руководстве. Предпринимаемые усилия могут показаться излишними сотрудникам старшего возраста, часто не принимающим во внимание опасность, с которой они сталкиваются, так как их собственные ориентиры всегда остаются неизменными. Наконец, в наше время, когда продолжительность жизни потребителей увеличилась, нельзя не замечать влияния такого процесса, как старение покупателей. Спад происходит медленно и никогда не бросается в глаза. К сожалению, как и в случае заболевания раком, отсутствие явных признаков болезни мешает быстро отреагировать на проблему, поэтому иногда шанс на принятие своевременных мер оказывается упущенным.

Для того чтобы осуществить радикальные внутренние изменения, необходимые для придания энергии организации, чьи ориентиры устарели, нужно без колебаний вводить в состав руководства молодых людей. Возрождение бренда всегда начинается с важной работы по внутреннему омоложению.

## Омоложение бренда

Как следует омолаживать бренд? Как можно возродить бренд, находящийся в состоянии упадка или принадлежащий прошлому? Как заново обеспечить устойчивый рост бренду, который уже долгое время приходит в упадок? Несмотря на то, что существуют самые разнообразные ситуации, цель всегда одна — вернуть бренд к жизни, что подводит нас к главному вопросу — к какой жизни? И чья это жизнь? Как правило, это редко совпадает с тем, что было раньше.

Существует большое различие между уважением к собственным корням и культивированием прошлого. Возрождение основывается на обновлении общего предложения бренда при сохранении верности части его отличительных особенностей. Оно означает ориентацию на новый рынок роста. Бренд должен найти новую актуальность и дифференциацию. Понятие «возрождения» бренда не совсем точно, так как оно всегда предполагает изменение товара, рынка или целевого рынка. Это перезапуск бренда, однако не обязательно с теми же людьми, что и раньше, через те же самые каналы дистрибуции, для тех же способов и ситуаций использования или чего бы там ни было. Со временем потребители, рынки и конкуренты меняются.

## Переопределение сути бренда

Даже забытые бренды обладают внутренним значением, то есть той правомерной областью, которую можно использовать. При осуществлении возрождения бренда первая задача состоит в том, чтобы понять, какие ценности данного бренда все еще обладают высокой актуальностью, а какие потеряли свое значение. Старые бренды вызывают рассеянные ассоциации в памяти людей, даже среди тех, кто не был их покупателем, или более молодых поколений. Эти слабые воспоминания действуют как «перегной». Важно провести анализ этого перегноя. Что осталось от сути бренда? Какие потенциальные возможности это создает? Какие в этом случае можно найти воз-

можности рынка? Такой анализ полезно проводить с помощью схемы, представленной на рис. 15.1.



Рис. 15.1. Анализ потенциала старого бренда

Как правило, бренды на стадии упадка вызывают мало ярких воспоминаний, или они носят общий характер и недостаточно дифференцированы. Реальным потенциалом обычно обладают скрытые воспоминания. Задача маркетинга состоит в том, чтобы подобрать правильный комплект из этих скрытых позитивных воспоминаний. Затем бренд должен включить его в новые товары или услуги, а также каналы дистрибуции, ориентированные на новую цель.

## Возрождение через новые ситуации использования

Возрождение бренда обычно идет новыми путями, отличающимися от тех, которые приводили его к успеху первоначально. Если бренд вступил в стадию упадка, значит, эти пути не вели ни к какому новому спросу или возможности роста.

Возрождение предполагает определение новых параметров для бренда. В связи с тем что первоначальные покупатели торговой марки больше не могут обеспечивать ей успех, она должна привлечь новых, разработать новые ситуации использования, создать новые каналы дистрибуции и потребительские сети.

Классическим примером может служить бренди. Обычно он ассоциируется с ситуациями «после обеда» и «встреча знатоков, вместе наслаждающихся бренди», именно этот имидж и ситуации стали причиной серьезного падения объема продаж бренди по всему миру. После многих лет спада, вызванного конкуренцией со светлыми алкогольными напитками, которые считаются более вкусными

и модными (Bacardi, Absolut, Seagrams Gin и т. д.), в последнее время в США наблюдается стремительный рост продаж бренди. Однако в сравнении с прошлым появилось одно важное отличие — 50 % объемов бренди, потребляемого в настоящее время в Америке, приходится на негритянское сообщество, составляющее 12 % населения страны. Бренди стал любимым напитком афро-американцев в активной социальной ситуации, где важную роль играет статус. Чернокожие жители Америки спрашивают и покупают Martell или Hennessy, а также Thackeray (джин) и Crystal Roederer (шампанское).

Для того чтобы работать с новой потребительской группой, компания должна быть готова пересмотреть свой традиционный маркетинг и определить оптимальный комплекс маркетинга для новой целевой группы. Этот процесс начинается с изучения новых покупателей, их стиля жизни и новых ситуаций, в которых товар потребляется или приобретается. Таким образом, основной вопрос возрождения старых брендов — инновация.

### **Возрождение через изменения дистрибуции**

На самом деле многим кажется, что классическая стратегия возрождения — использование известных брендов в других каналах дистрибуции. Например, бренд продуктов питания для супермаркетов может быть перенесен в канал распределения, опирающийся на проталкивающий, а не вытягивающий маркетинг. По этой причине множество ранее известных брендов можно увидеть, например, в буфетах или столовых офисов и предприятий. Они создают ценность в глазах клиентов (больше, чем неизвестный бренд или торговая марка розничной сети), к тому же они стоят дешевле широко известных ведущих марок. Может происходить и обратное. Одна компания специализировалась на покупке старых медицинских товаров, обладавших 100 % наведенной осведомленностью, но в те дни редко прописывающихся врачами. Некоторые из них стали общими именами. Стратегия компании заключалась в том, чтобы продавать эти товары через супермаркеты, где их имена вызывали мгновенное узнавание и доверие.

### **Возрождение через инновации**

Десять лет назад бренд Mercedes почувствовал нависшую над собой угрозу. На тот момент он обладал всемирным признанием, однако компания

наблюдала появление беспокоящих ее симптомов. Так, в Калифорнии, где происходило формирование новых тенденций, Mercedes перестал быть желанным брендом. Его вытеснил Lexus, высококлассный бренд компании Toyota. А в Европе возраст среднестатистического покупателя самого маленького автомобиля Mercedes того времени, С-класса, составлял 51 год.

Было очевидно, что Mercedes превращается в бренд для пожилых людей. Исполнительный директор компании поставил суровый, но точный диагноз: или бренд останется таким, какой есть, и компания станет банкротом (как Rolls-Royce), или она должна развиваться.

Первым шагом было восстановление условий, которые могут создать благоприятную экономическую формулу: компания должна была выпустить 1 млн автомобилей, чтобы опустить производственные издержки до приемлемого уровня. Вторая задача состояла в привлечении молодых потребителей: нельзя было оставлять их конкурентам, дожидаясь, пока им исполнится 51 год! Чтобы добиться этого, компании пришлось отказаться от стандартного дизайна всех автомобилей Mercedes, выпускаемых в течение предыдущих 60 лет.

Так, событием, которое возродило Mercedes, стал запуск автомобиля класса «А». Это небольшая машина, которая напрямую конкурировала с Volkswagen Golf, стала новым прототипом бренда в Европе. От традиционного имиджа Mercedes новый автомобиль отличали две вещи: он имел передний привод и совершенно другой дизайн. Тем не менее он сохранил внутреннее пространство класса «С» и безопасность класса «Е». На сегодняшний день на долю этих автомобилей приходится 30 % продаж Mercedes в Европе. Кроме того, новая модель привлекла к бренду покупателей моложе (средний возраст которых равен 37 годам), больше женщин и тех людей, которых интересует стиль покупаемых ими машин.

В США новым прототипом Mercedes стал внедорожник класса «люкс» и «М», который помог восстановить контакт с потребителями, определяющими тенденции в Калифорнии и других местах.

Чтобы обратиться к еще более молодым покупателям, был выпущен красивый автомобиль CLK Roadster, который сознательно позиционировался по привлекательной цене. Теперь его красота, новизна и дизайн составляют часть нового контракта бренда Mercedes. Естественно, любая форма расширения меняет оригинальный бренд, и сегодня Mercedes перестал быть исключительно брендом класса «люкс».

Новая система управления Mercedes более сегментирована, более созвучна потребностям покупателей и их стилю жизни. Бренд регулярно обновляет свой статус ведущего автопроизводителя в мире с помощью высококлассных моделей, символом которых стал класс «S».

### Назад в будущее

Часто упадок бренда связан с тем, что он забывает о своей миссии. Постепенно в стратегию вносятся мелкие корректировки, которые в своей совокупности приводят к тому, что бренд сбивается с выбранного пути. Именно так магазины, торгующие со скидками, превращаются в магазины, торгующие с еще большими скидками. Бренды класса «люкс» становятся менее роскошными. Женские бренды — менее женскими. «Возвращение к корням» — классическая стратегия возрождения. Это не означает одержимость прошлым. Однако если первоначальное видение и миссия все еще сохраняют свою значимость, можно попробовать вернуться к ним, признавая при этом, что сам товар может потребовать усовершенствования.

Многие компании принимают превентивные меры, регулярно проверяя соответствие своих отличительных особенностей и согласованность работы подразделений с выбранной стратегией. Например, в компании Decathlon принято «бить в набат» при малейшем расширении границ рентабельности. Хорошо продуманная культура Decathlon ориентирована на то, чтобы делать людей счастливыми с помощью спорта и физических нагрузок. Это достигается политикой предоставления собственных брендов с лучшим соотношением производительность/цена на рынке. Более высокие границы рентабельности указывают, что это соотношение становится не таким исключительным, как это могло бы быть.

Подобное типично и для менеджмента в гостиничном бизнесе. Группа Accor Hotels регулярно проводит семинары для каждого бренда под названием «Назад в будущее». Их цель — оценка стратегии компании: реализуется она в прежнем виде или слегка изменилась. Если произошло подобное, какие услуги следует исключить или добавить, чтобы как прежде выполнять миссию бренда?

### Возрождение с помощью контакта с лидерами мнений

Стареющие бренды обычно теряют контакт с теми, кто определяет тенденции в их категории, и создает

почву для будущих изменений. Реклама и товарные инновации могут оказаться бесполезными без активной поддержки устанавливающих тенденции потребителей. Непросто снова подружиться с людьми, если не обращался к ним на протяжении многих лет, в течение которых они могли перейти на сторону конкурентов, включая вновь появившиеся бренды. Кроме того, стареющий бренд воспринимается как икона прошлого, а это создает ему плохую репутацию вместо деловой.

Решение задачи по восстановлению близости с потребителями через прямые контакты и общий эмоциональный опыт может оказаться достаточно сложным, однако это важная составляющая любого возвращения на рынок. Компания Salomon потеряла контакт с серферами, представлявшими ее будущий рынок, и была вынуждена произвести внутреннюю культурную революцию, наняв на работу молодых людей, которые могли восстановить эту утраченную связь.

Компания Apple утратила контакт с теми, кто сегодня устанавливает тенденции. Теперь это уже не рекламные агентства, а молодые люди, завоеванные брендом Napster, для которых использование Интернета заключается главным образом в обмене музыкой в своем виртуальном окружении. Бренд Ballantines, ранее принадлежавший Allied Domecq, только недавно осознал, что тоже потерял связь с молодежью. Менеджеры, более обеспокоенные своей собственной судьбой на фоне происходящих в их сегменте слияний и поглощений, сконцентрировали свое внимание на основных, а не будущих клиентах бренда. Они забыли, что поддержание капитала бренда означает обращение не только к текущему состоянию бизнеса, но и к его будущему. Например, в 1995 году мониторинг капитала этой торговой марки показал, что в некоторых европейских странах за прошедшие семь лет спонтанная осведомленность о ней среди молодежи в возрасте 18-25 лет упала с 47 до 13 %.

Невозможно решить столь серьезную проблему только с помощью внесения изменений в рекламу. В некоторых случаях необходимо создание нового товара, потому что со временем меняется все: потребители, их привычки, конкуренты, места потребления и т. д.

Подготовительным этапом должно стать восстановление контракта бренда. Бренд — это не товар с именем, а отношения. После долгих лет безразличия, если не сказать пренебрежения, со стороны

Ballantines к потребителям бренд должен был воссоздать утраченные им отношения. В некоторых странах он мог по-прежнему оставаться номером один на рынке, однако это происходило благодаря постоянной группе клиентов, которые часто покупали его товар, но почти все относились к старшей возрастной категории. Взяв в качестве образца лучшую практику Pernod-Ricard, бренд принял решение провести крупное инвестирование в Европе, а также в Южной Америке, чтобы вернуть себе близость с потребителями с помощью установления контактов. Главной задачей было определение цели — какую группу потребителей выбрать? Руководство пришло к выводу, что ключевые ценности нового поколения лучше всего представляет сноубординг.

В сотрудничестве с Международной федерацией сноубординга, которая вела борьбу с Международной лыжной федерацией, компания спонсировала все проводимые в горах мероприятия по сноубордингу и устраивала ночные вечеринки на дискотеках. Однако сегодня, чтобы заново установить контакт с потребителями, недостаточно спонсорских действий в виде повсеместного размещения своего имени во время проведения какого-либо мероприятия. Бренд должен находиться в самом центре этого мероприятия или быть его основным союзником.

Вторым шагом стало признание того, что цель бренда — городская молодежь. Ballantines решил привести сноубординг в города, организовав для этого тур Ballantines Urban High. В центре самых разных столичных городов, от Берлина до Рио-де-Жанейро, или на близлежащих пляжах Ballantines строил громадный склон, покрытый искусственным снегом, для проведения трехдневных соревнований для сноубордистов, не входящих в состав Федерации. Перед началом соревнований проходил отбор участников по всей стране, что создавало множество слухов. Первое мероприятие из этой серии состоялось в октябре 1995 года в Берлине на площади Бранденбургских ворот (что имело свой символический смысл, так как в свое время это были единственные ворота в Берлине, через которые люди из бывшей Восточной Германии попадали на Запад). Во время соревнований был проведен концерт на открытом воздухе (с участием группы Prodigy), показ модной одежды в стиле гранж, а в ночное время во всех дискотеках города устраивались рекламные акции на темы, связанные со сноубордингом. В довершение ко всему была создана «орбита» Ballantines, громадная передвижная

палатка, куда по специальным приглашениям пускали молодых людей, которых можно было отнести к лидерам стиля, и где можно было послушать живую музыку в стиле техно. После Берлина тур продолжился в Праге, Милане, Москве, Рио-де-Жанейро — и проводится до сих пор.

Урок, который можно извлечь из этой истории, в том, что сегодня близость с потребителями означает активное участие в жизни целевой группы, а не простое присутствие в ней. Бренд Ballantines организовал многомерное мероприятие, объединившее моду, спорт, музыку, танцы, развлечения и видеоигры, которое продемонстрировало высокий уровень инвестиций со стороны компании и очень хорошее понимание желаний целевой аудитории. Для проведения тура был создан специальный логотип, Ballantines Urban High, который со временем может стать ярлыком для лицензированных товаров (линии одежды, футболок, музыки и т. д.), а также посвященный ему веб-сайт. А почему бы в будущем не создать сеть магазинов, работающих на основе франшизы?

Мероприятие было очень хорошо подготовлено. На него выделили крупные средства: проведение тура в Берлине, которое посетили 100 000 молодых людей, обошлось компании в 600 000 евро (так что установление контакта, который должен сформировать долгие эмоциональные воспоминания и поддержку бренду, обошлось в 6 евро на человека).

### Изменение бизнес-модели

Время от времени старые и «нездоровые» бренды покупают предприниматели, которые хотят их возродить, а также большие компании. То, что часто представляют возрождением бренда, на самом деле — изменение модели бизнеса. В главе 1 мы подчеркивали, что бренд, который не может обеспечить выгоды, не обладает реальной ценностью. Под выгодами понимаются финансовые выгоды и экономическая добавленная стоимость бренда (EVA) после выплаты стоимости капитала. Новая бизнес-модель, на которую может опереться «нездоровый» бренд, сделает его более ценным.

В течение десятилетий HАigle, бывшая дочерняя компания Hutchinson, была известна благодаря производимым ею резиновым сапогам. Ее имя было также и ее символом: оно образовано на основе словосочетания American Eagle («американский орел»). Этот бренд был культовым среди рыбаков, охотников, любителей природы и владельцев загородных поместий. Однако импорт товаров из Китая

и современная система дистрибуции создали для компании слишком много проблем, в результате чего она обанкротилась и была выкуплена за счет кредита. В 2004 году во всех странах мира происходит открытие магазинов Aigle. Изменился ли бренд? С точки зрения названия он потерял одну букву, превратившись из LAigle в Aigle, что придало ему более простой и международный характер. А самое главное, он перешел из категории бренда сапог в категорию бренда одежды для отдыха, чьим прототипом (наиболее символичным товаром) стала куртка на меху, солидный и востребованный товар. Классические резиновые сапоги по-прежнему входят в ассортимент бренда, но только для поддержания мифа, а расширение бизнеса осуществляется с помощью нового прототипа. Подобное изменение модели бизнеса приносит некоторые выгоды.

1. Бренды, которые излишне полагаются на один товар, всегда находятся в опасности, так как они не могут решить проблему снижения продаж. Климат становится суше, и сапоги покупают все меньше. К тому же резиновые сапоги L'Aigle отличались превосходным качеством, поэтому они служили своим владельцам долгое время. Приверженность к бренду была высокой, но время между покупками — слишком продолжительным.

2. Расширение линии на одежду для отдыха позволило освободить бренд от жесткой хватки современной системы дистрибуции и построить свою собственную сеть распределения. Расширенная линия создала возможность заполнить товарами все магазины.

3. Одежда для отдыха связана с изменениями моды: люди покупают новые вещи каждый год, даже если у них уже есть что-то похожее. К тому же этот сегмент отличается более низкой чувствительностью к ценам.

Этот пример служит напоминанием, что слишком часто успех возрождения связывают с «брендом», так как это проще всего. Но подобное происходит из-за недостатка информации о самой компании, ее стратегии, сотрудниках. Конечно же, репутация бренда — бесценный актив, однако он ничего не стоит без поддержки со стороны эффективной бизнес-модели.

## Взросление, а не старение

Один из способов понимания процесса возрождения — изучение брендов, над которыми не властно

время. Как они смогли этого добиться? Как правило, бренды, которые не поддались влиянию времени, использовали двойную логику, о чем свидетельствуют примеры таких компаний, как Nivea и Lacoste. Чтобы последовать их примеру и остаться молодым, бренд должен реализовывать три вида инициатив в отношении своего товара. Они также могут быть использованы в качестве модели для перезапуска бренда.

### Мелкое косметическое обновление, переосмысление и инновации

Управление брендом — поддержание того, что есть сейчас (того бренда, каков он на данный момент), и одновременное проведение работы с перспективой на будущее. Именно настоящее создает источник прибыли и, соответственно, позволяет разрабатывать товары роста для будущего. Как видно из рис. 15.2, чтобы оставаться молодым, бренд должен одновременно реализовывать три типа инициатив.

1. Он должен постоянно модернизировать прототип, как это сделала компания Nivea, представив Nivea Soft, который должен был помочь ее основному товару в знаменитой металлической баночке синего цвета стать современнее. Nivea Soft — более легкий и менее жирный крем, продается в белой коробочке. Lacoste регулярно совершенствует свои знаменитые рубашки 12x12, изменяя качество шерсти, цвет, длину рукава и т. д.

2. Он также должен переосмысливать прототип, как это сделала компания Lacoste, выпустив обтягивающую рубашку с лайкрой, потому что именно такие вещи нравятся носить современным женщинам. Эта рубашка мгновенно стала хитом продаж. Давайте представим себе бренд средств по уходу за волосами, основной товар которого — лосьон. Вне всяких сомнений, ему придется модернизировать свой товар в плане упаковки и обновлять его формулу. Но ему также следует учитывать то, как его захотят использовать сегодняшние покупатели. Вполне возможно, что теперь уже не принято втирать лосьон в кожу головы, и это совершенно не зависит от высокого качества и соответствия самого товара. В таком случае лучшей формой инновации будет разработка нового метода применения лосьона. Вам нужно только вспомнить о компании Nivea, которая изобрела первый спрей от загара.

3. Наконец, бренд должен вводить инновации, активно изучая тенденции и модели поведения, в данный момент доминирующие в сегменте молодых

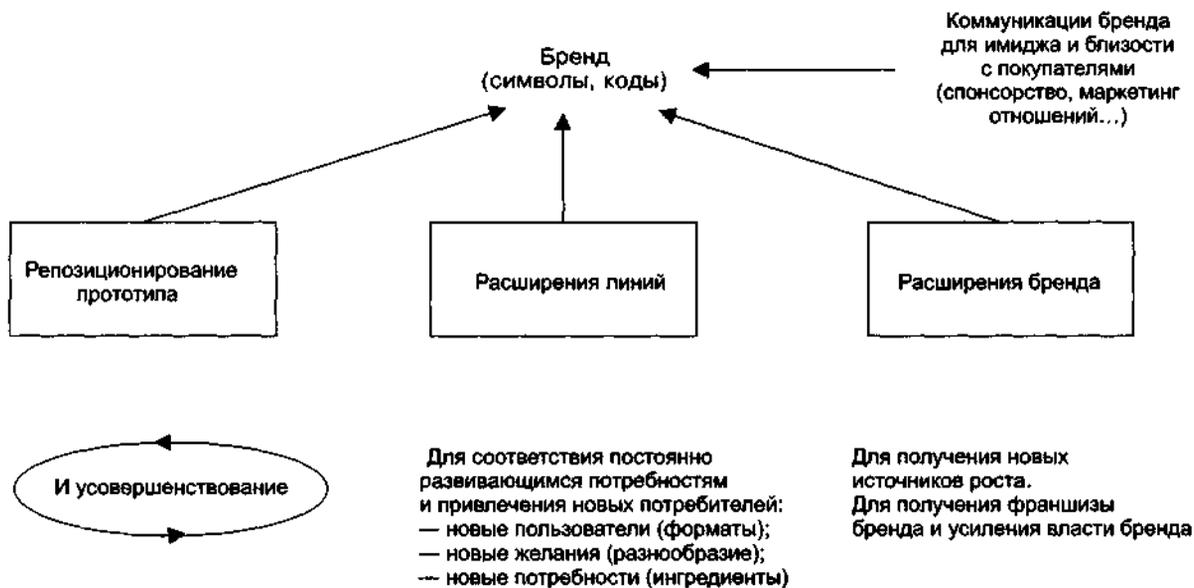


Рис. 15.2. Долгосрочное поддержание марочного капитала

потребителей, так как именно они формируют приверженность покупателей в будущем. Возвращаясь к примеру бренда товаров для ухода за волосами, можно сказать, что он просто не может себе позволить не создавать новые товары, которые, конечно же, должны соответствовать контракту этого бренда. Молодые люди просто сходят с ума по поводу гелей для волос, средств для укладки волос и их окрашивания. Эти рынки уже существуют, однако бренд может создать новые сегменты в рамках этих рынков, которые будут работать в его пользу.

Активный поиск новых типов поведения означает открытость идее исследования новых каналов дистрибуции, так как новое поведение часто связано с новыми местами и ситуациями потребления и покупки. Подобные инновации также создают возможность запускать новые и действительно новаторские рекламные кампании, отличающиеся своей базовой структурой и в особенности стилем. С их помощью бренд может подать ясные сигналы о том, что он возрождается. В то же время эти кампании нацелены на запуск деятельности этих инноваций, также как это происходит при выводе на рынок любого другого товара.

### Признаки стареющих брендов

Бренды представляют собой сумму всех своих поведений (действий), создающих ценность в точках контакта с потребителями. По этой причине бренды должны регулярно контролировать эти действия.

Существует множество безошибочных признаков наступления стадии упадка бренда, которые могут быть объединены в семь основных групп.

#### Несоответствующая подготовка к будущему.

- Недостаточная доля новых товаров в годовом объеме продаж.
- \* Низкая степень регистрации патентов.
- Низкая степень регистрации торговых марок (указывает на низкую потребность в присвоении имен новым товарам и услугам).
- Недостаточное инвестирование в исследования и разработки, изучение рынка, выявление новых тенденций.
- Недостаточное знание новых пользователей и новых возникающих ситуаций использования.
- Последнее совещание исполнительного комитета, посвященное рассмотрению этих вопросов было слишком давно.

#### Несоответствующий двойной менеджмент.

- \* Недостаточность знаний о тех, кто не покупает данный бренд, современных и завтрашних потребителей.
- Все больше и больше продаж для уменьшившегося числа покупателей.
- Удовлетворение потребностей только существующих покупателей, отсутствие прогнозирования изменений на рынке.
- Медленное, но регулярное повышение среднего возраста клиентов.

**Недостаточные возможности для использования возникающих вариантов роста.**

- » Осмысление бренда только в свете его исторического товара и отсутствие готовности использовать появление новых материалов и потребностей.
- \* Чрезмерное представление о том, что называется последовательностью бренда, ограничивающей использование тех типов расширения, которые может предпринять бренд.

**Недостаточная актуальность.**

- \* Ослабление текущего позиционирования и ценностей.
- \* Ослабление способов материализации ценностей.
- » Последний опрос по удовлетворенности покупателей проводился слишком давно.
- » Дата последнего интервью с покупателями, отказавшимися от использования бренда.
- а Увеличение числа покупателей, заявляющих, что они «средне удовлетворены».
- \* Дата последнего «слепого» теста товара.
- \* Снижение показателя повторных покупок.
- \* Снижение спонтанной осведомленности (замечности).
- \* Уменьшение числа спонтанных упоминаний в прессе.

**Несоответствующая жизнеспособность при контакте с потребителями.**

- я Недостаточность регулярного совершенствования качества логотипа и визуального символа бренда.
- Дата последнего изменения или обновления упаковки (дизайн, эргономические характеристики).
- « Недостаток регулярных косметических обновлений для магазинов или концессий.
- « Недостаток организованной торговли, отсутствие планов для ее регулярного пересмотра.
- \* Недостаточность услуг (справочно-информационные центры, веб-сайты и т. д.).
- « Недостаточность маркетинга близости бренда с покупателями.
- \* Недостаточность рекламы.

**Недостаточная самостимуляция.**

- в Отсутствие любопытства.
- в Недостаток желания удивлять.

- Недостаточное количество мероприятий по связям с общественностью.
- Недостаток контактов с новыми лидерами мнений, с прессой.

**Несоответствующий подбор персонала.**

- Недостаток молодых менеджеров.
- Дисбаланс среди руководителей с точки зрения половой принадлежности (100 % мужчин или 100 % женщин).

## ГЛАВА 16. Глобальный бренд-менеджмент

Географическое расширение — неизбежная судьба всех брендов. От него зависит рост бренда и его способность вводить инновации и поддерживать свое конкурентное преимущество на основе экономики от масштаба и производительности. В связи с этим директора по маркетингу больше уже не сомневаются в необходимости международного расширения, а напротив, активно занимаются поиском средств для его осуществления. Они пытаются найти ответы на важные вопросы. Куда мы должны направиться? Какой баланс поддерживать между глобальным брендом, позволяющим уничтожить лингвистические и национальные границы, и брендом, обладающим всем необходимым для местных потребностей и контекста? Каким брендам предreshено обрести глобальное значение, а какие должны остаться на положении национальных торговых марок? Наконец, как следует преобразовать портфель национальных брендов в небольшой портфель глобальных марок? Любой переход такого типа требует тщательного управления, о чем уже было сказано в главе 15.

В 1980-х годах после появления статей Левитта (Levitt, 1983), Квелча и Хоффа (Quelch and Hoff, 1986) споры между сторонниками глобализации брендов и защитниками идеи активной адаптации к местным рынкам перешли в категорию научных дискуссий. В то время принятие решение о том, чью сторону занять, происходило почти на идеологическом уровне. Двадцать лет спустя мы можем воспользоваться опытом глобализации, который был более или менее успешным. Сегодня нельзя отрицать существования определенных факторов, объединяющих страны и культуры на глобальном

уровне, однако не следует забывать, что иногда скорость этого процесса меньше, чем предполагается. Кроме того, даже в том случае, когда на определенном уровне общности, социальных и культурных тенденций потребители в разных странах демонстрируют одинаковые мотивации и ожидания, более внимательное изучение ситуации выявляет незначительные различия, которые необходимо принимать во внимание. В данной главе предлагается прагматичный подход к этому вопросу. Повторить успех империй, построенных Marlboro или Coca-Cola, невозможно, так как их появлению способствовали определенные исторические и временные факторы. Международной экспансии Coca-Cola в значительной степени содействовали две мировые войны и присутствие американских солдат в Европе и Азии. Marlboro потребовалось 35 лет, чтобы завоевать мир, а McDonalds — 22 года! Однако изучение этих моделей, какими бы удачными они ни были, совершенно бесполезно. Например, для Danone, чей имидж бренда отличается от страны к стране, что связано с различием товаров, с помощью которых он проникает на рынки этих стран: сливочные десерты в Германии, простые йогурты во Франции, фруктовые йогурты в Великобритании. Как можно в таком случае создать унифицированный имидж вокруг концепции здоровья, если на каждом рынке или в каждой стране у бренда нет одних и тех же товаров? Сегодня подобная ситуация — реальность для многих торговых марок. Им мало чем могут помочь модели брендов, создавшие какую-либо новую категорию (Coke, Amazon, IBM, Chanel). Этим маркам необходимы другие модели, более соответствующие тем ситуациям, с которыми сталкивается большинство компаний и брендов при работе в уже существующих категориях.

### Результаты последних исследований глобализации

В 2003 году проведение саммита «большой восьмерки» совпало по времени с юбилеем, который для большинства людей прошел незамеченным. За двадцать лет до этого, в мае-июне 1983 года в журнале *Harvard Business Review* была опубликована статья профессора Теодора Левитта под названием «Глобализация рынков» (*The Globalization of Markets*). Откровенность и прямота приведенных в этой статье аргументов сделали ее одной из наиболее цитируемых и влиятельных в области менеджмента бизнеса. По

утверждению профессора Левитта, национальные различия и предпочтения больше не могли иметь значения перед лицом прогресса и сниженных цен, сопутствующих международным товарам и брендам. В условиях, когда практически любой человек получил возможность совершать реальные путешествия по всему миру или, как это происходило в большинстве случаев, делать это с помощью спутникового телевидения, желание покупать товары и бренды, продаваемые в других странах, также должно было расти.

Одним словом, однозначно признавая круглую форму Земли, компании были заинтересованы в том, чтобы считать ее плоской и рассматривать как один большой рынок. Подобное представление легло в основу стратегии таких компаний, как Coca-Cola, McDonald's и Microsoft, а также многих других, последовавших их примеру. Главным препятствием для глобализации рынков была децентрализованная организация компаний и ее главный символ — национальные директора по маркетингу, которые по роду выполняемой ими работы не помогали этому процессу, а продвигали противоположные мнения, то есть оправдывающие существование их должности.

В какой степени эти предсказания об образовании глобализованных рынков исполнились по прошествии двадцати лет? Любой человек, путешествующий по миру, знает, что в самых разных странах можно найти одни и те же бренды, будь то Philips, Michelin, Sony, Hugo Boss, Nike, HSBC или Axa. Однако если посмотреть глубже, что же компании действительно думают о глобализованных брендах? Нужны ли они им по-прежнему? Остаются ли они все еще их идеалом?

Прежде всего, следует отметить, что предсказания профессора Левитта основывались главным образом на факторах, связанных с производством, и безошибочном конкурентном преимуществе экономики от масштаба. Действительно, большая часть процесса глобализации происходит на уровне производства, что и стало предметом критики сторонников антиглобализма. В своей очень интересной книге «Нет логотипам» Наоми Клейн ругает те компании, у которых нет собственных фабрик и они в результате «умывают руки» в вопросах о происходящем на фабриках с устаревшим оборудованием их азиатских подрядчиков. Хорошим примером служит история с компанией Nike. Обратное произошло с Жаном Мантелетом, создателем компании Moulinex, когда

он попытался любой ценой сохранить рабочие места на своих предприятиях в Верхней Нормандии: эти попытки в конечном счете стоили ему компании (но не бренда). Из этого можно сделать вывод, что перехода к глобализации первичного (производственного) этапа избежать невозможно. Преуспевающие компании осуществляют глобализацию своих фабрик и сетей снабжения, чтобы приблизить их к своим рынкам и/или воспользоваться преимуществом более низких затрат. Типичным примером стала автомобильная промышленность.

Однако следует признать, что этот переход оказывает на товары большее влияние, чем на услуги. В то время как циркуляция потоков денежных средств и информации уже не встречает никаких барьеров и происходит мгновенно, переход к перемещению, скажем, обработки финансовой информации, массивов данных и банковских баз данных еще только начинается. Инициативу в этом вопросе проявили британские банки и страховые компании, которые нашли в Бангалоре, индийском эквиваленте «Силиконовой долины», высококвалифицированную, но менее дорогостоящую рабочую силу. Справочно-информационные центры, обслуживающие французских покупателей, часто располагаются на острове Маврикий.

Существует один момент, позволяющий оспорить прогнозы в отношении глобализованных рынков. Это — присущий брендам и товарам этап финансирования дочерней компании материнской, очень далекий от предсказываемой стандартизации. Несомненно, вы можете найти автомобили Porsche и Jaguar по всему миру, но это экспортируемые бренды, такие как Chanel, то есть стандартные посланники определенной страны или культуры, обладающие привлекательностью для международных потребителей. Автомобильная отрасль служит хорошей иллюстрацией того, почему концепция глобального товара — миф. Как это ни парадоксально, самым глобальным товаром, который когда-либо существовал в автомобильном секторе, была знаменитая «Модель Т» компании Ford. Этот автомобиль, производство которого составило 20 млн штук, был полностью стандартизирован и продавался по всему миру. Несмотря на то что главным рынком для «Модели Т» был внутренний рынок, этот автомобиль был поистине универсальным товаром. В 1981 году произошел запуск знаменитого Ford Escort в США и Европе, который казался своеобразным знаком глобализации бренда. На самом деле единственной общей деталью,

которой обладали американские и европейские модели, была крышка радиатора. Вряд ли этот товар можно назвать глобальным! Не так давно на рынок был выпущен Ford Focus (в Европе в 1990 году, в США в 2000 году), и на этот раз количество общих деталей в этих двух моделях для двух регионов мира составляло 65 %. Однако компания Ford не думает, что сможет пойти дальше, этому мешает слишком большое количество конструктивных и долгосрочных факторов. Итак, что же это за факторы?

*Во-первых*, в США очень низкие цены на топливо, чего не может быть в Европе. Поэтому энергосберегающие инновации, обладающие повышенной ценностью в Европе, неактуальны для Америки. По этой причине в обоих регионах невозможно использовать один и тот же тип двигателя.

*Во-вторых*, стандарты на автомобили и условия их испытания сохраняют главным образом национальный и как минимум региональный характер. Соответственно производителям приходится адаптировать свои автомобили под спецификации и требования местных испытательных центров. В Соединенных Штатах стандарты безопасности менее строги, чем в Европе и Азии.

*Третий фактор* затрагивает структурные различия, такие как тип дорог, климат, влажность и результирующее использование транспортных средств. Это, в свою очередь, предполагает совершенно разные движущие силы, определяющие предпочтения по обе стороны Атлантики.

*Последний фактор* — сами покупатели. Всем известно, что немцы предпочитают определенный тип удобства, англичане и французы — другой. Сегодня автопроизводители устремляются в Китай, который, по подсчетам специалистов, в ближайшее время будет обеспечивать 25 % роста на мировом рынке автомобилей. Компании, выпускающие автомобили, открывают новые фабрики и создают совместные предприятия, наподобие PSA Peugeot Citroen, однако их цель не ограничивается слепым копированием европейских моделей. Невозможно обращаться к рынку 300 млн китайцев, обладающих теперь финансовыми ресурсами, не приняв в расчет самих покупателей.

На самом деле пришло время признать, что пост-глобальный бренд больше не пытается сохранить абсолютную верность модели всеобщей глобализации, которая на данном этапе уже не воспринимается в качестве идеала. Несомненно, во многих секторах глобализация на стадии финансирования дочерних

компаний или производства сохраняет свою приоритетность. Как и в автомобильном секторе, где происходит снижение затрат за счет использования общих платформ производства, компании по-прежнему могут сэкономить большее количество денег благодаря созданию меньшего количества товарных платформ, способных, в случае такой необходимости, обеспечить производство дифференцированных моделей. Кроме того, глобализация финансовых потоков может принести выгоду в сегменте предоставления услуг.

Однако чем больше вы приближаетесь к первичной стадии процесса деятельности компании и к покупателям, тем очевиднее становится, что в случае больших компаний происходит замещение глобальной концепции на региональную или местную. Следовательно, никогда не появится машина, в полном смысле глобальная, а будут существовать более американизированный тип автомобиля для США и другие типы, характерные для Европы и Китая. Подобное уже произошло на рынке товаров массового потребления. Например, стратегия американской компании Procter & Gamble основывается на регионализации с превращением в Европе главных американских брендов Tide, Whisper и Clairol в Ariel, Allways и Wella. В Европе у компании есть фабрика для производства всех этих моющих средств.

Все чаще компании разрабатывают товары для определенных географических регионов. Например, Hennessy создала для Европы Pure White. Компания Dannon (США) не могла продавать свои питьевые обезжиренные йогурты в европейских странах, так как они не соответствовали местным вкусам или не отвечали существующим в них стандартным требованиям к пищевым продуктам. Тем не менее инициативы, разрабатываемые с целью проникновения на региональные рынки, такие как EU, Mercosur и Aлена, помогают сделать регион, в широком смысле слова, актуальным рыночным сегментом. Более того, именно на региональном уровне мировые рынки и даже их исторические и культурные сообщества наиболее восприимчивы.

Наконец, даже когда бренд кажется глобальным, его продают и хорошо знают во многих странах, при более внимательном изучении оказывается, что этот товар очень далек от стандартизованного, он больше напоминает многокомпонентный товар, товар-гибрид или тщательно адаптированный товар. Например, в Китае компания L'Oreal создает отличия между косметическими товарами своих так

называемых глобальных брендов на основе четырех типов климата, так как они определяют четыре типа кожи.

Идея глобального рынка и предполагаемой им стандартизации помогла начать основной переход во всех компаниях. Однако излишняя глобализация приводит к потере актуальности, и начиная с 1982 года многие компании часто платят за этот урок высокую цену. Поэтому сегодняшние бренды можно назвать пост-глобальными — они восприняли миф и дистанцировались от него, не отказываясь от него полностью. Сегодня лучше говорить об избирательной глобализации.

Почему американские бренды носят более глобальный характер, чем европейские? Можно предположить, что американские глобализованные бренды были статьями экспорта успешных брендов, которые в течение многих лет искали для себя оптимальное функционирование и позиционирование в США. Идея о том, что эту формулу успеха можно с легкостью применить в любом месте, воспринималась безоговорочно, так как сами Соединенные Штаты представляли собой неоднородный рынок. В качестве примера можно вспомнить, что первый магазин Wal-Mart за пределами США, в Мексике, был открыт через 30 лет после создания Wal-Mart (Bell, Lai and Salmon, 2003). Его мировой конкурент Carrefour открыл свой первый магазин за рубежом в 1969 году, спустя шесть лет после появления его первого магазина. И это неудивительно, потому что Wal-Mart использовал во всем мире те же самые правила, которые помогли ему добиться успеха в США, однако в некоторых странах, более удаленных от Америки, чем Мексика, например в Бразилии, золотое правило ежедневных низких цен работает не так хорошо. Среднего бразильского покупателя больше привлекает возможность извлекать выгоду из специальных товаров, продаваемых по более низким ценам. Компания Carrefour, не столь уверенная в своей оптимальной формуле, была более открыта для специфических особенностей новой страны.

То же самое можно сказать о Nestle, продовольственной компании номер один в мире. Как Nestle может быть уверена в том, что ситуация будет одной и той же везде, если сама происходит из такой маленькой страны, как Швейцария? На самом деле Nestle выпустила свой первоначальный товар, сухое молоко, на международном уровне (в четырех странах) через шесть месяцев после того, как произошел его запуск в Швейцарии.

Мы склонны отдавать предпочтение категоричным решениям (быть бренду глобальным или не быть?), так как они соблазнительнее. Реальная жизнь находится где-то посередине, но отличается большей сложностью. Люди, работающие в организации, должны сотрудничать. Из этого возникает вопрос о том, как создать объединенную организацию (Hansen and Nohria, 2003).

Что же во всем этом нового? Реалистичный подход к глобализации, который служит символом пост-глобального бренда.

## Образцы глобализации бренда

Прежде чем мы пойдем дальше, важно определиться с понятием глобальности. Для большинства менеджеров бренд считается глобальным, если его продают по всему миру. То, что во всех аэропортах мира можно увидеть рекламу Nokia, Dell, IBM или Alcatel, кажется живым свидетельством истинной глобализации. Однако это поверхностное представление.

Из главы 1 нам известно, что бренд представляет собой систему, состоящую из трех элементов: концепции, названия и товара или услуги. Его можно представить в виде треугольника. Соответственно, когда мы говорим о глобализации, какому из этих элементов мы должны уделить внимание?

Мы уже видели, что существуют веские и убедительные экономические причины для глобализации товаров или платформ. Кроме того, есть серьезные причины для использования одного и того же имени, так как это позволяет извлечь из него выгоду и эксплуатировать дополнительную ценность от глобального восприятия. Наконец, некоторые концепции — отражение существования глобальных сегментов. На практике сочетание этих трех полюсов дает нам

восемь возможных альтернативных стратегий, располагающихся в рамках континуума, на полюсах которого находятся глобализация и локализация (табл. 16.1).

Когда люди ссылаются на глобализацию, то обычно они используют это понятие в общем смысле, подразумевая ощущение того, что бренд известен, видим и продается повсюду. Когда мы ездим за границу, некоторые бренды действительно кажутся нам глобальными: мы видим их названия на рекламных щитах, как только приземляемся в аэропорту. Именно это представление формирует негативные установки в отношении глобализации, ощущение неизбежной утраты различий между странами. Сегодня по всему миру торговые центры продают один и тот же товар, одни и те же бренды. Общественное богатство и многообразие разрушается под действием закона эффекта масштаба. Конечно, людям, которые не путешествуют, нравится, что они имеют возможность купить те бренды и товары, которые они видят по телевизору, когда им показывают другие страны мира.

Итак, что представляют собой те восемь структурных типов, которые можно получить благодаря объединению двух возможных ответов (да и нет) в отношении каждой части системы бренда?

*Tun 1* — полностью глобальная модель. Здесь необходимо очень мало адаптации, за исключением тех, которые затрагивают отдельные детали.

*Tun 2* предполагает потребность в иной стратегии позиционирования: в Великобритании батончик Mars — замена основной еды (съедайте один Mars в день), а в Европе он предлагается как средство поддержания энергии организма. Такой подход применим к автомобилям. Небольшой автомобиль для немецкого рынка в Португалии воспринимается как семейный автомобиль.

**Таблица 16.1.** От глобальной модели к местной: восемь альтернативных схем глобализации

Тип	1	2	3	4	5	6	7	8
Название	Да*	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Нет
Позиционирование	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет
Товар	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет
Примеры	Coca-Cola Chanel Amex Sony	Mars Martell	Nescafe Gamier Connex	Persil	Ariel/Tide	Volkswagen (Group)	Cycleurope (group)	Чисто локальный

\*Да = Глобальный, Нет = Местный.

*Tun 3* требует серьезной адаптации товара. В разных странах существуют разные вкусы на кофе. Кожа и волосы жителей Бразилии не такие, как у аргентинцев. В Китае, по данным компании L'Oreal, из-за различий в климате, солнечном освещении и влажности существует четыре типа кожи, отличающиеся при перемещении с севера на юг и с запада на восток. Соппех — всемирно известный бренд в области наземного транспорта, он управляет железными дорогами, автобусами и системами метрополитена везде, где муниципальные власти хотят создать концессии для этих видов коммунального обслуживания. Тем не менее одна и та же концепция безопасности означает совершенно разные вещи в Стокгольме, где Соппех управляет эксплуатацией метрополитена, и в Рио-де-Жанейро. Таким образом, подчинение одним и тем же ценностям бренда не может означать предоставление одинакового безопасного товара повсюду. Местные ожидания в Южной Америке не так высоки, как, скажем, в Скандинавии, кроме того, у них разные возможности в вопросе оплаты услуг компании.

*Tun 4* — результат разделения брендов между компаниями. Это вариант бренда Persil, которым управляют две компании — Unilever и Henkel. То же самое можно сказать о Gervais, который является брендом мороженого Nestle и ассортиментным брендом молочных продуктов Danone.

*Tun 5* возникает в тех случаях, когда по юридическим причинам компания не может повсюду использовать одно и то же название. Например, если в Великобритании это Vauxhall, то в Европе он превращается в Opel.

*Tun 6* имеет место, когда почти одинаковые товары продаются под названиями двух глобальных брендов с разным ценовым позиционированием. Это то, что сейчас происходит в верхнем ценовом диапазоне ассортиментного ряда Volkswagen, в который входят автомобили, очень похожие, даже по дизайну, на выпускаемые на рынок модели Audi.

*Tun 7* — модель бизнеса Cycleuore, лидера рынка велосипедов. Cycleuore — шведская компания, которая покупает бренды велосипедов, лидирующих на рынках других странах. Это типичные местные названия, обладающие высоким узнаваемым и близостью к покупателю. Существуют значительные различия в стандартах велосипедов, которые предпочитают голландцы, шведы, немцы, французы и итальянцы: это касается размера колеса, тормозов,

высоты велосипеда. Стандартизация может распространяться только на рамы.

*Tun восемь* — полностью местная модель.

Если посмотреть более внимательно на две из этих переменных — имя бренда и платформа товара (общее ли это имя или это совершенно разные товары?), то можно говорить о четырех стратегиях.

Например, компания Danone, как и Unilever, одержима не использованием общих имен, а созданием товаров/концепций, достигающих годового товарооборота по всему миру в размере 1 млрд евро. Исполнительный директор компании Франк Рибуд заявляет, что «наша цель состоит не в том, чтобы разрабатывать бренды, которые являются номером один в мире, а в том, чтобы создавать бренды, которые становятся номером один на местном уровне с глобальными мировыми концепциями/товарами». Например, Tallefine (буквально, «тонкая талия» — *fp-*), чье имя изменяется в зависимости от страны (Light'fit в США, Silhouette в Канаде, Corpus в Бразилии, Ser в Аргентине, Vitalinea в Испании, Vitasnella в Италии, Vitaline в Греции), — концепция вкусной еды для взрослых, предназначенной тем, кто придерживается диеты с низким содержанием жиров. Она распространяется на три подразделения группы Danone: молочные продукты, вода и печенье. Таким образом, в рамках этой концепции можно найти такие товары, как очищенная вода, печенье под именем исходного бренда Lu или молочные продукты под именем исходного бренда Danone. Однако в Аргентине в целях поддержания своей конкурентоспособности группа сохранила поддерживающий местный бренд Serenissima, обладающий долей рынка в 65 %. Теперь этот местный бренд номер один в Аргентине представляет глобальные концепции.

Еще одной глобальной концепцией группы Danone считается Actimel, специальный йогурт, разработанный для усиления защитных свойств организма. Он продается в 22 странах, где в 2002 году объемы его продаж составили полмиллиарда евро, а рост продаж — 40 %. Последний пример всемирной концепции — ароматизированная вода, которая продается как Danone Activ'Aro в Великобритании, Volvic Magic во Франции и Bonafont Levite в Мексике. В целом более 60 % продаж группы Danone связаны с концепциями, лидерами рынка в большинстве тех стран, где продают товары этой группы.

Компанию Unilever часто критикуют за то, что она имеет 1400 брендов, ни один из которых не достигает критического размера (миллиард долларов США), что не позволяет им стать мировыми мегабрендами. Сейчас она занимается активным сокращением числа своих брендов, однако для того чтобы создать бизнес мороженого, действует, используя поддержку хорошо известных имен бывших местных лидеров рынка (Walls в Великобритании, Miko во Франции и т. д.), каждое из которых представляет общий международный логотип. Но эти продажи осуществляются через сильные товары, продающиеся во всем мире и управляемые как настоящие бренды: Magnum, Solero и другие. В бизнесе по производству и продаже маргарина крайне важную роль играет доверие. Поэтому компания поддерживает местные названия, но одновременно управляет четырьмя типичными платформами товара для всего европейского рынка.

В таблице 16.2 представлена матрица, напоминающая нам, что большинство компаний начинали в квадранте А. Они осуществляли продажи на международном уровне еще до того, как поняли, что обладают активом под названием «бренд» и должны глобализовать свой бизнес. Они работали главным образом в существующих категориях и не рассматривали Coca-Cola или McDonalds для себя как эффективный эталон.

**Таблица 16.2.** Матрица глобализации

Активы	Разные бренды	Одинаковый бренд повсюду
Одни и те же товары или концепции	Разные бренды, идентичные платформы (Unilever, Danone) (Б)	Глобальные бренды, никакой адаптации (Coca-Cola, Chanel, Sony) (Г)
Разные товары или концепции	Совокупность местных вкусов, франшизы (А)	Nestle (Nescafe), Yoplait, President (В)

Из квадранта А компании могут перейти в квадранты Б или В. Квадрант Б предполагает рационализацию товаров: это основной источник прибыли и синергизма. Квадрант В означает осуществление переноса брендов для сокращения их числа. В данном случае результат менее значительный, а риски выше. Однако для всех новых разрушающих товаров, таких как Actimel, следует использовать стратегию квадранта Г.

## Причины глобализации

### Экономическая необходимость

Очень немногие люди сомневаются в необходимости интернационализации бизнеса. Мировая торговля существовала уже в те времена, когда караваны привозили специи со всей Азии в Европу. Великими исследователями и морепроходцами XV и XVI веков также руководила перспектива открытия новых торговых путей. В основе колонизации лежали экономические мотивы — получение доступа к сырью, золоту, затем к пшенице, а впоследствии к нефти.

Первой функцией бизнеса, требующей деллокализации, стало производство. Финансы уже носят международный характер. Теперь пришло время маркетинга. Для чего же тогда нужны глобальные бренды? Почему бы просто не ограничиться международными или многочисленными местными брендами?

В ходе конкурентной гонки экономия от масштаба обеспечивает стратегический рычаг, позволяющий воздействовать на ценообразование соперников. Компания, разрабатывающая автомобиль с предполагаемым мировым рыночным потенциалом, имеет конкурентное преимущество перед производителем, который ориентируется только на местный уровень. Даже в том случае, если последний производит машину, которая лучше отражает вкусы его собственной страны, отличие в цене от японского или корейского автомобиля, разработанного с самого начала с ориентацией на мировой рынок, заставит колебаться даже самого патриотичного автолюбителя. Именно поэтому модель Twingo компании Renault, чья низкая цена стала ключевым элементом позиционирования удобного для жизни автомобиля, с самого начала разрабатывалась для использования на всем континенте: один и тот же товар повсюду.

У местной компании, даже если она позиционируется в определенной нише, нет иного пути для преодоления ценового разрыва, кроме расширения рынков сбыта при одновременной инновации. Важным условием погони за выживанием становится географическое расширение.

Если бренд хочет сохранить свою конкурентоспособность, он должен незамедлительно предлагать всем свои инновации по максимально низкой цене. Предельная себестоимость каждой прогрессивной особенности растет день ото дня. Необходимы сотни исследователей, чтобы их работа позволяла хотя бы надеяться на появление чего-то нового. В наше время промышленные инвестиции и расходы на

исследовательскую работу сравниваются с низкими доходами бизнес-единицы. Используя приобретенную осведомленность и доверие, бренд обеспечивает компании доступ ко всем более широким рынкам сбыта. Без этого подобные инвестиции будут экономически не обоснованными. Бренд производителя открывает путь к развитию и в то же время делает его доступным для всех других.

Одним словом, глобализация оказывает особое влияние на товары, обеспечивая им общую экономию и подъемы кривой опыта. Однако глобальный товар не обязательно указывает на глобальное имя, иначе говоря, переход от одного товара к одному бренду требует дальнейшего обсуждения по вопросу экономики знаков и символов.

### **Глобальное название: источник преимуществ**

В определенных областях рынка глобальный бренд становится необходимостью, однако во многих других случаях это средство использования новых возможностей в сфере коммуникации и извлечения из них выгоды.

Единственный бренд необходим в том случае, когда его клиенты сами уже действуют по всему миру. Компании, использующие товары IBM или Dell в Лондоне, вряд ли найдут какой-либо смысл в том, чтобы иметь в своих офисах в Боготе или Куала-Лумпур то же самое оборудование под другим именем бренда. Это можно сказать о большинстве технологических отраслей. Caterpillar, Sumitomo, Schlumberger, Siemens и Alcatel — глобальные бренды в силу необходимости (независимо от того, что они — глобальные предприятия).

Сохранение одного бренда необходимо еще и тогда, когда сам бренд соответствует подписи или «метке» (*griffe*) своего индивидуального создателя. Возьмем, к примеру, бренды роскоши Pierre Cardin, где бы ни продавались его товары, это имя Пьера Кардена, так же как бренд Ralph Lauren неразрывно связан с именем Ральфа Лорена. Разработки этих брендов покупают во всем мире, потому что они несут на себе подпись, служащую свидетельством ценностей их создателя. Неважно, живет ли этот создатель реальной жизнью или только в духовном плане, правила от этого не меняются: для одного источника только одно название.

Если абстрагироваться от этих случаев, наличие одного бренда позволяет использовать новые международные возможности.

Например, по мере развития туризма тот факт, что в разных странах определенные товары имеют различные имена, становится препятствием. Если бы это было не так, то туристы могли бы найти свои бренды везде. Достаточно убедительным аргументом в этом случае служат очереди туристов из всех стран перед ресторанами McDonalds, а не Quick. Однако этот аргумент применим к одним секторам в большей степени, чем к другим: к продуктам питания больше, чем к женскому белью, к автомобилям больше, чем к маслу для жарки. Но основное преимущество связано с синергизмом: назначение американского руководителя в филиал DHL в Европе укрепляет известность и репутацию компании в США. Бренды получают дополнительное доверие, когда демонстрируют свою международную привлекательность. Именно по этой причине в 1989 году бренд Ariel выпустил первый рекламный ролик, в котором предлагалось признание качества товара со стороны домашних хозяек из разных европейских стран.

Чем больше развиваются средства массовой информации, тем больше возможностей они могут предложить для единственного бренда. До недавнего времени это касалось традиционных СМИ; теперь это затрагивает спутниковые и кабельные средства передачи информации, а также Интернет. Реальные возможности для всемирного охвата обеспечиваются такими мероприятиями, как теннисный турнир «Большой шлем», Тур-де-Франс, Кубок мира по футболу, Олимпийские игры, автомобильные гонки класса «Формула 1» и т. д. Благодаря спонсированию теннисного турнира «Ролан Гаррос» BNP Bank известен далеко за пределами Калифорнии, где турнир называют BNP Tournament, наподобие Volvo Grand Prix. Эти программы позволяют привлечь внимание международной аудитории и, соответственно, в практическом плане исключают присутствие местных брендов, так как расходы на обращение только к части потребителей были бы слишком высокими. Только глобальные бренды могут быть представлены на таких всемирных соревнованиях, как Олимпийские игры или гонки «Формулы 1». И только глобальные бренды могут оправдать расходы на спонсорскую помощь таким мировым звездам, как Тайгер Вудс или Михаэль Шумахер.

### **От одного имени к глобальному бренду**

Как далеко мы проталкиваем глобальную идею? До какого момента продолжаем принимать маркетинговые решения на национальном уровне? Следует

ли интернационализировать позиционирование, креативные концепции и даже сами рекламные материалы? На самом деле, хотя никто не отрицает, что единое название часто становится преимуществом, возникают определенные разногласия — какую стратегию использовать, а также какую форму она должна иметь. Для некоторых суть маркетинга в том, чтобы находиться как можно ближе к покупателям, в то время как для других не существует альтернативы для преимуществ однородного маркетинга в глобальном масштабе.

Прежде чем начать разбираться с предлагаемыми аргументами, важно определить точное значение используемых для этого терминов. Глобальный маркетинг предполагает желание расширить единый набор маркетинга на определенный регион (например, Европу или Азию) или даже на весь мир. Он также означает ситуацию, в которой конкурентное положение компании в одной стране может оказывать значительное влияние на положение в других странах. Глобальный подход рассматривает роль отдельных стран только как часть более широких действий в области конкуренции с другими компаниями.

Глобальный маркетинг учитывает отдельные страны и их роль в рамках расширенного конкурентного поля. Цели маркетинга в каждой стране больше не определяются местным дочерними компаниями, а устанавливаются в соответствии с глобальной системой конкуренции. Таким образом, если традиционно каждая дочерняя компания планировала свои действия, исходя из своих ресурсов и внутреннего рынка, на данный момент происходит следующее.

Определенные страны получают задание разработать комплекс маркетинга для нового товара, проверив его возможности на своих внутренних рынках до его расширения на другие страны. Таким образом, это предполагает проверку не лучшего набора маркетинга в рамках одной страны, а глобального набора до момента его расширения. В результате сегодня недостаточно следить за конкурентами только в одной стране, необходимо учитывать каждую страну.

Некоторым странам поручается разработка ноу-хау для определенного товара или типа товарного бренда, чтобы они действовали для других в качестве предшественника или координатора.

В противовес глобальному подходу большое число многонациональных компаний сохраняет приверженность мультилокальной философии, предпочитая следовать конкретным тенденциям,

существующим на рынке каждой страны. В этом случае один и тот же бренд не только отличается от одного рынка к другому по позиционированию и ценовому уровню, но также поддерживается своей собственной рекламной кампанией. Coca-Cola следует глобальной политике маркетинга, а Nestle отдает предпочтение мультилокальному маркетингу. Так, готовые закуски Maggi запустились:

- \* в Германии под именем Maggi, 5 Minuten Terrine и позиционировались как практичная питательная еда для мужчин и женщин в возрасте от 30 до 40 лет;
- \* во Франции под своим именем Bolino (с названием Maggi, напечатанным мелким шрифтом) и позиционировались как закуска быстрого приготовления для одиноких молодых людей;
- \* в Швейцарии под другим именем, Quick Lunch, и позиционировались как быстро приготавливаемое блюдо, получившее одобрение мам.

В этих трех странах товар выполнил свои цели по продажам. Следовательно, не стоит проводить мажоритарные сравнения между глобальными и мультилокальными брендами по оценке потребителей или объемам продаж. Однако основная цель компании состоит не в том, чтобы просто достичь максимальных продаж, глобализация маркетинга ведет к прибыльности.

Прежде всего, это исключает дублирование задач. Например, вместо того чтобы создавать разную телевизионную рекламу для каждой страны, компания может использовать один рекламный ролик для предполагаемого региона. Если вспомнить о больших расходах, необходимых для производства рекламных материалов (до миллиона долларов США), то возникает значительный потенциал для экономии. Агентство McCann-Erickson очень гордится тем, что за двадцать лет помогло компании Coca-Cola сэкономить 90 млн долларов в виде издержек производства благодаря выпуску рекламных роликов, обращенных ко всему миру. Даже если в дальнейшем издержки производства можно охарактеризовать как низкие в сравнении с инвестициями в сами СМИ, что делает аргумент об экономии менее убедительным, для средних брендов разработка рекламной кампании дает определенный результат!

Одновременный запуск товара в нескольких странах позволяет исключить проблемы, возникающие, когда, в зависимости от местной ситуации, новый товар появляется в одной стране за другой

через регулярные интервалы времени. Подобная политика имеет свой недостаток, так как дает конкурентам время, чтобы заранее использовать определенные идеи в той стране, которая, по их мнению, станет следующей для освоения.

Глобализация позволяет компании использовать хорошие идеи, откуда бы они не приходили. Так как подобные идеи возникают достаточно редко, их следует использовать максимально. Если предложение подумать над решением определенного вопроса поступает представителям компании в нескольких странах, то повышается возможность появления сильной идеи, которую можно использовать в глобальном масштабе. Именно так по всему миру начали использовать глобальную идею «Помести тигра в свой бензобак» (Put a tiger in your tank). Шампунь Timotei был разработан в Финляндии и распространен на другие европейские страны, чтобы извлечь выгоду из появления тенденции к приобретению натуральных товаров. Известный во всем мире напиток Malibu был создан в Южной Америке.

Глобальная политика помогает компании избавиться от мертвой хватки крупного розничного торговца, чьи коммерческие потребности в большей степени ориентированы на систематическое взимание платы, а не на оплату реальных услуг производителя. У национального бренда может быть меньшее количество средств для собственного освобождения от этой зависимости; например, можно говорить о степени концентрации дистрибуции, при которой он вынужден использовать небольшое количество крупных дистрибьюторов, чтобы добраться до потребителя. Глобальный бренд, к счастью, менее восприимчив к местным давлениям.

Когда бренд становится международным, он может получить выгоду от интернационализации своих основных розничных продавцов, работающих на местном рынке. Так, Wal-Mart действует в качестве плацдарма для многих североамериканских брендов, а Carrefour — для европейских брендов.

### **Появление глобальных сегментов**

Все социально-культурные исследования делают ударение на сближении стилей жизни. Между руководителями высшего звена в Японии и Германии существует меньше различий, чем между руководителями и сотрудниками внутри самой Германии. Кроме того, идентификационные модели действуют на общемировой основе: некоторые китайские женщины идентифицируют себя с американками, другие

с француженками, а сейчас растет число тех, кто идентифицирует себя с корейским типом красоты. То же самое может происходить в Голландии или Нью-Йорке. По этой причине компания L'Oreal разработала широкий набор глобальных брендов. Эта группа, далекая от проталкивания в сторону единообразия, распространяет неоднородность. Именно поэтому группа очень внимательно относится к тому, чтобы предлагать бренды, символизирующие не один общий тип красоты, а все, которые могут быть, начиная с Softsheen Carson для чернокожего сообщества по всему миру и заканчивая Sue Uemura или Maybelline. Группа заботится о том, чтобы с целью сохранения своеобразия каждого из своих брендов оставлять их штаб-квартиры в странах их происхождения. Однако им необходимо глобализовывать свои концепции, товары и коммуникации. Каждый глобальный сегмент должен иметь свой глобальный бренд, соответствующий его потребностям.

### **Вопросы ценообразования**

Наконец, основным компонентом гомогенизации стратегий брендов в будущем станет ценовой фактор. Все указывает на уменьшение ценового диапазона, в рамках которого один и тот же бренд может развиваться от одной страны к другой, от одной области к другой.

Большое количество дистрибьюторов на региональном или международном уровне создает основную дестабилизирующую угрозу для брендов, оптимизирующих свою ценовую политику на местном уровне. Ничто не может помешать дистрибьюторам потребовать установления самых низких цен в Европе, которые, например, могут быть в Португалии или в стране, снизившей свои цены в целях конкурентной борьбы.

Необходимо избегать появления параллельных рынков, так как это приводит к дестабилизации существующих в стране обычных каналов дистрибуции и, соответственно, отношений между брендом и его дистрибьюторами.

Вне всяких сомнений, существует тесная связь между позиционированием по цене и рыночным позиционированием. Бренд не может быть самым дорогим на рынке в одном месте и массовым в другом. Ценовой уровень определяет положения бренда с точки зрения воспринимаемого качества, эффективности и престижа. Например, на рынке специальных марок шампанского, которые считаются самыми дорогими, то есть на уровне Dom Perignon или

дешевле, его соперник Veuve Clicquot никогда не будет позиционироваться таким же образом. Уменьшение различия международных цен бренда — фактор, стимулирующий единообразное позиционирование и, в более широком плане, влияющий на всю политику бренда. Идентичные товары должны продаваться в каждой стране под разными именами брендов, за исключением тех случаев, когда специально выбирается политика, позволяющая устанавливать оптимальные цены на местном уровне и серьезные ценовые различия от одной страны к другой. Подобную стратегию использует компания Benckiser, покупая сильные местные бренды. Их исследования и разработки проводятся в силу необходимости на европейском уровне с использованием принципа лидирующей страны для создания новых товаров и определения комплекса маркетинга.

### Борьба с «серым» рынком

Классическое следствие экономической разнородности — возникновение «серого» рынка. Чтобы получить доступ к потребителям, бренды вынуждены выравнивать свои цены в соответствии с местным экономическим уровнем. Однако если между странами, не слишком удаленными друг от друга, существует ценовой разрыв, происходит рост «серого» рынка, препятствующего продажам и благожелательному отношению со стороны торговцев в стране, подверженной проникновению параллельного импорта. Естественно, в случае товаров класса «люкс», дистрибуция которых осуществляется на основе избирательных соглашений, первая реакция на появление такого рынка — создать определенную систему обнаружения, позволяющую выявить торговых агентов, нарушающих эти соглашения, перепродавая товары за пределами своей зоны.

Второй способ противостояния спекулятивным ценам — изменение бренда. Так, в Северной Европе Viakal, средство против образования накипи для домохозяйств, получило новое название Antikal, чтобы прекратить существование «серого» рынка итальянских товаров Viakal, которые продавались по ценам на 30 % ниже. Не прибегая к столь крайним мерам, бренд коньяка Hennessy принял решение прекратить

продажи своего товара марки VSOP в Западной Европе и взамен создал адаптированный к потребительским нуждам товар под названием Fine de Cognac. Европа в любом случае пила все меньше и меньше коньяка марки VSOP, но он стал источником «серого» рынка для России. На самом деле по всему миру под влиянием коммерческих причин глобальные бренды разрабатывают все больше региональных товаров.

Наконец, последний способ борьбы — создание ценового коридора во всех странах региона или континента. Это снижает риск роста «серого» рынка, но затрудняет продажи там, где бренд имеет завышенную цену ради уважения к международному ценовому коридору. Например, в Европе чистая оптовая цена водки Absolut составляет в среднем 5,5 евро (табл. 16.3).

### Выгоды глобального имиджа

О глобальных брендах писали очень много, но что конкретно мы о них знаем? На самом деле до недавнего времени эти сведения были очень скудными. Однако ситуация изменилась после того, как вопрос получил дальнейшие разъяснения благодаря трем исследованиям, о которых будет рассказано далее. Два из них сфокусированы на выгодах обладания, а точнее, восприятию потребителей, что компания обладает глобальным имиджем. Но как воспринимаемая глобальность бренда формирует ценность? Существует целый ряд причин для создания глобального бренда — экономия от масштаба, синергизм между странами, скорость, с которой на рынок могут быть выведены создаваемые по всему миру инновации, существование подходящих для использования глобальных сегментов и, наконец, как уже отмечалось ранее, выгоды от обладания международным имиджем. Сегодня в век культурной интеграции современность выражается через интернационализм. Соответственно ощущение глобальности повышает воспринимаемую ценность. Симптоматично то, что во всех странах мира любимыми брендами молодежи, как правило, становятся те, которые относятся к категории международных, в то время как для взрослых людей все наоборот.

Таблица 16.3. Как бренд Absolut справляется с «серым» рынком: коридор цен

Страна	Германия	Франция	Испания	Италия	Великобритания	Греция	Португалия
Чистая цена	5,21	5,81	5,16	5,35	5,97	5,66	5,77

Примечание. Цены определены на основе чистых/чистых розничных цен в Европе в евро.

Одно из исследований (Alden, Steenkamp and Batra, 1999) направлено на подтверждение этой гипотезы. Его авторы провели количественное исследование в США и Южной Корее, показавшее, что воспринимаемая глобальность (факт восприятия бренда как продающего товары по всему миру) оказывает сильное влияние на принятие решения о покупке. Однако, вопреки ожиданиям, это влияние не было связано с тем, что воспринимаемая глобальность позволяла потребителям разделять глобальную культуру. На самом деле она влияла прежде всего на воспринимаемое качество бренда, а затем на его воспринимаемую репутацию. При этом для этноцентричных покупателей эти влияния были не настолько сильными, как для более сфокусированных на национальных ценностях. Эти результаты необходимо было расширить на другие страны и включить в них другие критерии для сегментирования потребителей, так как культурные связи между Южной Кореей и США хорошо известны.

Это было сделано Холтом, Квелчем и Тейлором (Holt, Quelch and Taylor, 2003), когда они провели исследование того, как глобальные восприятия управляют ценностью, используя для этого выборку из 1800 респондентов в 12 странах. Согласно результатам этого исследования воспринимаемая глобальность влияет на предпочтения в отношении брендов пятью способами.

1. В качестве указателя качества (с воспринимаемой глобальностью связывается более высокое качество). Этот эффект в действительности самый важный и объясняет 34 % расхождений в предпочтениях, выявленных в ходе исследования.

2. Второй — повышенный статус, который воспринимаемая глобальность придает бренду. Это объясняет 12 % расхождений и совпадает с результатами предыдущего исследования.

3. Третий случай связан с имиджем и особыми характеристиками, приписываемыми отдельным странам. Глобальные бренды часто ассоциируются со страной происхождения и, соответственно, стереотипом компетенции, таким как часы (Швейцария), высокоскоростные поезда (Франция). Это считается причиной 10 % расхождений.

4. Повышенная ответственность, усиливаемая воспринимаемой глобальностью бренда. В связи с тем что глобальные бренды представлены во всем мире, они занимают более заметную позицию и, следовательно, должны уделять больше внимания социальным вопросам и проблемам охраны окружающей среды,

чем другие бренды. Большой размер приравнивается к обладанию более высокой ответственностью. Этот эффект объясняет 8 % расхождений. Однако данный момент имел чрезвычайно важное значение для 22 % респондентов и 41 % членов опрашиваемой группы.

5. Наконец, ряд глобальных брендов ассоциируется с американским образом, или американской мечтой. Этот эффект не объяснял расхождения в предпочтениях между брендами, когда потребителей брали в общей массе. Однако, как только было проведено сегментирование этих международных потребителей, выяснилось, что американский образ — мечта для 39 %, что делает его фактором предпочтения, а для 29 % это проклятие и, соответственно, негативный фактор и причина для неприятия.

К чести Холта, Квелча и Тейлора следует отметить, что они провели сегментирование потребителей. В результате были получены семь сегментов от прозападного до противников глобализации, для которых иерархия пяти определяющих факторов была совершенно разной. Понимание и оценка людьми глобальных брендов отличаются высокой сегментацией. Конкретные страны также отличаются подобной разнородностью мнений. Например, в Китае существуют как антиамериканские, так и проамериканские настроения: в этой стране есть потребители, принадлежащие к обеим группам. Мусульманские страны, такие как Индонезия, Турция и Египет, испытывают сильное влияние восприятия глобализации. Однако в этом случае следует помнить, что интервьюируемые были не обычными, а хорошо обеспеченными людьми, которые, возможно, придерживались западного образа жизни. Восприятие глобальности оказывало не очень сильное влияние на участников исследования в Индии, Бразилии и Южной Африке; возможно, это связано с сильной местной культурой, которой гордятся жители этих стран? Наконец, влияние восприятия глобальности бренда меньше всего среди потребителей из США.

В этом нет ничего удивительного: американцы не считают выбор других стран актуальным. Америка — этноцентричная страна. Кроме того, многие из так называемых глобальных брендов американские по происхождению, это придает двусмысленность их статусу. Они продаются по всему миру, но при этом кажутся полностью местными брендами.

Шуйлинг и Капферер (Schuiling and Kapferer, 2004) сравнили отличительные особенности местных и международных брендов продуктов питания, разделив при этом международные бренды в странах

их происхождения и те же самые бренды в других странах. Результаты этого сравнения указывают на то, что лучшее положение занимают международные бренды в своей родной стране. Ничего удивительного: страны экспортируют свои бренды самого высокого класса. Данные исследования также показывают, как на самом деле отличаются глобальные бренды от местных. Обработав данные по 507 брендам в четырех странах и 9739 респондентам, Шуйлинг и Капферер выделили классифицирующие свойства каждого типа бренда: местного (то есть бренда, который продается в одной стране, независимо от его восприятия потребителями) и международного (продается во всех странах, независимо от его восприятия потребителями). Прежде всего, авторы заметили, что в целом местные бренды, присутствующие на рынке своей страны длительное время, обладают более высоким уровнем осведомленности о бренде, чем международные торговые марки, появившиеся на нем недавно. Если осведомленность о бренде связана с имиджем, считаются ли так называемые отличия имиджа результатом только этого разрыва в осведомленности? Даже когда данные учитывают эту осведомленность, все равно остаются различия в имидже, некоторые из которых носят негативный, а некоторые позитивный характер, что видно из табл. 16.4.

Примечательно, что в сравнении с местными брендами для глобальных характерен недостаток:

- ценностей, связанных со здоровьем (-3,29 %);
- \* надежности (-3,05 %);
- \* доверия (-1,88 %);
- \* эксплуатационной надежности (-1,03 %).

С другой стороны, они превосходят местные бренды по следующим параметрам:

- \* привлекательность (+5,82 %);
- инновационность (+5,42 %);
- \* уникальность (+3,21 %);
- \* веселье, возбуждение (+3,14 %);
- высокое качество (+1,78 %);
- в модный (+1,46 %);
- \* благожелательный (+1,45 %).

### Благоприятные условия для глобальных брендов

Определенные ситуации упрощают коммуникации и политику глобальных брендов. Они имеют отношение к товару, рынкам, силе отличительных особенностей бренда, а также к организации компаний.

**Таблица 16.4.** Отличия глобальных и местных брендов (в процентном соотношении, после приведения в соответствие с уровнем осведомленности)

Ценности брендов	Местный бренд	Глобальный бренд (осведомленность о бренде = 85 %)	Глобальный — местный (осведомленность о бренде = 85 %)
Высокое качество	25,29	27,07	+1,78
Доверие	22,11	20,23	-1,88
Надежный	22,11	19,06	-3,05
Модный	14,04	15,50	+1,46
Оригинальный	13,57	14,64	+ 1,07
Отличный от других	12,56	13,70	+ 1,14
Приятный	11,74	13,19	+ 1,45
Забавный	9,76	12,90	+3,14
Доставляющий удовольствие	7,08	12,90	+5,82
Здоровый	15,56	12,27	-3,29
Инновационный	6,08	11,50	+5,42
Лидер	8,07	9,33	+ 1,26
Уникальный	4,40	7,61	+3,21

*Примечание.* На основе данных по 9739 респондентам, 507 брендам.

*Источник:* Kapferer and Schuiling (2004).

Социальные и культурные изменения создают благоприятную платформу для глобальных брендов. При таких обстоятельствах часть рынка перестает идентифицироваться с общепринятыми местными ценностями и начинает искать новые модели для создания отличительных особенностей. Когда бренд отвергает доминирующие национальные ценности, это делает его открытым для внешнего влияния со стороны заграницы. Когда мы пьем Coca-Cola, мы пьем американский миф — другими словами, напиток, характеризующийся типичными американскими образами свежести, открытости, молодости и динамизма. Молодые люди составляют целевую аудиторию, которая ищет для себя отличительные особенности и нуждается в своих собственных ориентирах. В попытке выделиться на фоне других они берут эти отличительные особенности из культурных моделей, формируемых СМИ. Джинсы Levis ассоциируются с легендарным образом уходящей вдаль пустынной дороги, по которой устремляется в неизвестность одинокий бунтарь. Nike пробуждает в молодежи стремление превзойти самих себя, отказавшись от национальных расовых и культурных ограничений. К числу покупателей, ищущих новые модели, относятся и женщины; бренд Estee Lauder может представлять свободную, независимую и обольстительную женщину и использует этот имидж для своей собственной глобализации. Бренды, соответствующие новым принципам питания, также должны активно предлагать свое видение мира, чтобы объединить вокруг себя покупателей, которые стремятся к изменениям. В этом случае бренд воспринимается как ура-патриотическое произведение.

Новые, неисследованные сегменты по определению, не обладают унаследованной системой ценностей. Здесь все предстоит создавать заново, и бренд способен это сделать. Именно поэтому ничто не может помешать глобальному маркетингу брендов высокотехнологичных товаров, компьютеров, Интернета, фотографической аппаратуры, электронных товаров, а также телекоммуникаций или услуг. Компания Dell может и должна распространять свой бренд повсюду, потому что на этих рынках единственный ориентир — сами бренды. Изменение должно затрагивать только темы рекламных кампаний, что связано с необходимостью учитывать уровень экономического развития страны. Глобализация также применима к новым видам услуг: Hertz, Avis и Europcar осуществили глобализацию своих рекламных кампаний, представив типичный

образ вечно спешащего бизнесмена — ведь итальянский бизнесмен всегда хочет, чтобы его идентифицировали по его деловой активности, а не по национальной принадлежности. Такой аргумент, как новизна, так же хорошо работает для McDonald's, Malibu или Corona!

Мир стал более стандартизованным благодаря все более значительной и выравнивающей силе технологий, — такова точка зрения Левитта (1983). Товары больше не возникают из местной культуры, а принадлежат нашему времени. Они — продукт науки и эпохи, поэтому лишены местных культурных особенностей, затрудняющих глобальные коммуникации.

В целом глобализация возможна и, несомненно, желательна на рынках, вращающихся вокруг мобильности. Это относится к различным средствам информации, гостиничному бизнесу, аренде автомобилей, авиалиниям, а также передаче изображений и звука. Когда бренд воспринимается как международный, то потребители автоматически признают его авторитет и компетентность. Кроме того, бренды обладают несомненной возможностью организовывать и структурировать секторы рынка, символизирующие недостаток времени и пространственные ограничения. Их задача состоит в использовании своей системы ценностей, которая может быть уникальной для мобильных клиентов.

Глобализация возможна в тех случаях, когда бренд строится полностью на культурном стереотипе. Бренды AEG, Bosch, Siemens, Mercedes и BMW чувствуют себя в безопасности в рамках модели «Сделано в Германии», которая делает для них доступным глобальный рынок, так как используемый стереотип — коллективный символ, разрушающий национальные границы. В любой стране он вызывает ассоциации с надежностью и эффективностью. Название Varilla представляет собой еще один стереотип, построенный на классическом итальянском образе томатного соуса, пасты, беззаботного образа жизни, песен и солнца. Volvo, Ericson, ABB и SAAB представляют Швецию.

Наконец, если перефразировать Залтмана (Wathieu, Zaltman and Liu, 2003), определенные бренды представляют архетипы или универсальные истины. Кондиционер для тканей Snuggles в каждой стране вызывает не только одно и то же представление о мягкости (которое само по себе не оригинально), но и образ надежности, любви и безопасности, которые бывают только в детстве и символ

которых — плюшевый мишка. Именно поэтому, чтобы выразить идею комфортности, нежности и вкрадчивости, название бренда переводится как *Cajoline* во Франции, *Kuchelweib* в Германии, *Yumos* в Турции, *Mimosin* в Испании и *Socolino* в Италии. Название *La VacheQuiRit* («Смеющаяся корова»), которое соответствует архетипу доброй и заботливой матери, тоже имеет соответствующие переводы (*Die Lachende Kuhe* и *The Laughing Cow*). *Marlboro* реализует архетип мужчины-мачо — одинокого, спокойного и надежного, который, хотя и в модернизированном виде, стал известен по всему миру благодаря рассказам о завоевании Америки. *Maybelline* выражает американскую красоту, а *Lancome* символизирует французскую женщину.

Некоторые из названных выше факторов объясняют, почему бренды роскоши и ярлыки привлекают покупателей по всему миру. Прежде всего, они несут сообщение — каждый создатель выражает свои собственные ценности. Они возникают не в результате какого-либо маркетингового исследования или анализа потребителей, проводимого в разных странах. В их основе лежит индивидуальность их создателя и его желание выразить свои ценности, автоматически формирующие базовые отличительные особенности бренда, при этом неважно в какой части света. Во-вторых, за каждым брендом класса «люкс» стоит цеховой стандарт, иногда даже архетип. *Cacharel* и *Nina Ricci* олицетворяют рассвет женственности, окрашенный скромностью и чистотой. *Yves Saint Laurent* символизирует женскую независимость, даже отчасти бунтарство. Наконец, ярлык «Сделано во Франции» и миф о Париже придают этим брендам характерный культурный оттенок. Все это — причины, объясняющие, почему такие бренды способны налагать свое собственное видение мира на местное мировоззрение. Как и во всякой религии, бренды, которые готовятся к преобразованиям, должны верить в свое сообщение и преданно распространять его среди людей.

В целом бренды, чьи отличительные особенности фокусируются на товаре и его корнях, легче превращаются в глобальные. Виски *Jack Daniels* в качестве основы отличительных особенностей своего бренда использует свою дистилляцию и традицию, определяющие рекламу, которая сохраняет удивительное постоянство с течением времени и остается неизменной во всех странах. Даже несмотря на то, что компания работает с различными агентствами, условия контрактов таковы, что каждое из них вы-

пускает рекламные ролики или объявления, которые типичны для *Jack Daniels*.

Переход к глобальному бренду также упрощается благодаря определенным организационным факторам. Контролируемые одним лицом акционерные компании и бренды, которые носят имя своего создателя (который все еще жив и здоров), с самого начала отличаются более глобальным характером. Страны обладают меньшими возможностями для корректировки на местном уровне отличительных особенностей бренда *Ralph Lauren*, так как глава компании — сам Ральф Лорен. Это относится также к торговым маркам *Vic* или *Paloma Picasso*.

Американские компании в большей степени готовы к глобализации, потому что маркетинг на их внутреннем рынке по сути носит глобальный характер, учитывая социальное и культурное разнообразие населения Америки. Этому также способствуют и организационные факторы. При расширении в Европу эти компании сначала создавали там свои европейские штаб-квартиры, которые чаще всего размещались в Брюсселе или Лондоне. В дальнейшем отдельные страны должны были отчитываться о результатах своей работы перед этими европейскими центрами. С точки зрения американских компаний, в то время было еще слишком рано создавать центр для «европейских операций», а также рассматривать Европу как единую и однородную область.

Наконец, единый центр по производству в Европе или Южной Америке также может послужить серьезным фактором глобализации, по крайней мере на уровне товаров. Тот факт, что во всей Европе производство моющих средств для компании *Procter & Gamble* концентрируется на одной фабрике, позволяет повсюду использовать стандартное товарное предложение и одновременно распространять технические инновации на все страны. На рынках, где товарное преимущество — ключевой момент позиционирования бренда, подобная централизация производства, работы в области исследований и разработок ограничивают возможности дифференциации на местной основе.

### **Товары, разрушающие представление, и оптимизирующие товары**

Помимо факторов, связанных с рынками или самой организацией, существует статус товаров, в соответствии с которым компании, возможно, придется использовать две различные политики. Один анализ, объясняющий различия в наблюдаемом поведении,

связан с типом маркетинга. Определенные товары служат средством оптимизации существующего предложения. Другие полностью выбиваются из ряда предлагаемых товаров и отличаются такой степенью инновационности, что обеспечивают возможность создания нового сегмента, которого не существовало раньше. Это различие оказывает влияние на выбор международной политики. Оптимизационный маркетинг ведет к более высокой гибкости, когда появляется необходимость в адаптации к местным условиям. В то время как сильные инновации, которые могут передавать новое видение, как правило, распространяются на все страны и не требуют практически никакой адаптации.

Одним словом, сильная новая концепция способна переступить правила и границы. Например, алкогольные напитки обычно продвигаются с использованием местных стратегий. Алкоголь присущ конкретной культуре. Кроме того, его пьют взрослые, а по мере того, как мы становимся старше, наши вкусы и предпочтения застывают в своем развитии (в отличие от ситуации с безалкогольными напитками для подростков). Однако очень немногие концепции в этой сфере могут оказывать всемирное влияние. К их числу относятся Corona, Absolut, Bailey's, Malibu. То же самое можно сказать о сырах. La Vache Qui Rit представляет собой глобальную концепцию.

## Чрезмерная глобализация

Аргументы против глобализации на самом деле направлены против жесткой и фиксированной монолитной политики международного маркетинга. И, действительно, существует множество примеров неудач, ставших результатом неоправданной поспешности в применении глобальной маркетинговой политики без принятия определенных мер предосторожности. Эти примеры были внимательно проанализированы корпорациями, которые извлекли из них полезные уроки.

Глобализацию начали ассоциировать с глухотой или слепотой. Наоми Клейн (Naomi Klein, 1999) призвала глобальные бренды обратить внимание на тот факт, что некоторые из них превратились в компании, лишенные каких-либо производственных мощностей. Они перевели все свое производство в регионы с дешевой рабочей силой. Однако отсутствие собственных заводов не означает, что бренд может оставаться равнодушным к тому, что происходит на заводах его поставщиков: работающие дети,

тяжелый ручной труд и плохие рабочие условия — все это влияет на имидж бренда. Сегодня большой размер компании означает ответственность: этика становится частью оценки со стороны финансовых рынков (глава 17). В текущей главе мы обращаемся к другому вопросу, носящему строго управленческий характер, а именно недостаточной адаптации к заметным отличиям между рынками.

Повторюсь, можно привести немало примеров неудач в результате поспешности в применении глобальной маркетинговой политики без принятия определенных мер предосторожности. Так, в январе 1984 года компания Procter & Gamble запустила во Франции шампунь против перхоти Head & Shoulders, используя для этого точно такие же комплекс маркетинга и позиционирование, как те, которые позволили ей добиться успеха в Великобритании и Нидерландах. К концу 1989 года на долю Head & Shoulders по-прежнему приходился только 1 % французского рынка. Проблема заключалась в том, что компания не приняла в расчет одну характерную особенность этого рынка, которая не наблюдалась нигде больше. Потребители или покупали шампуни против перхоти в аптеках, служивших гарантией эффективности и результативности лечения, или для ежедневного использования приобретали расширение линии своего обычного бренда (шампунь против перхоти Palmolive и т. д.) в гипермаркете. Едва ли между этими двумя группами брендов можно было бы найти место для торговой марки, которая позиционируется по эффективности, продается в гипермаркетах и стоит гораздо дороже, чем обычные бренды. Принятый компанией комплекс коммуникаций ни в коей мере не улучшил ситуацию.

Procter & Gamble приняла решение не переводить название шампуня, положившись на то обстоятельство, что он был хорошо принят в Голландии в существующем виде. Однако за пределами Великобритании Голландия — страна Европейского сообщества, в которой лучше всего говорят по-английски, поэтому расширение политики, проверенной в Голландии, на такую страну, как Франция, предполагало значительный риск.

Для запуска своего товара Procter & Gamble использовала британский фильм, в котором было показано лицо человека, поделенное на две половины, чтобы продемонстрировать получаемые результаты. Кульминационным пунктом рекламы была фраза «Перхоть шепчется у тебя за спиной» (Dandruff talks behind your back). Однако во Франции наличие

перхоти воспринимают как социальную проблему, никто не должен указывать на это пальцем в знак осуждения, наоборот, нужно сочувствовать человеку и его проблеме. Возможно, тон рекламы, использованной в британском варианте, соответствовал уровню чувствительности голландцев, но едва ли был применим к французам.

Пример с шампунем Head & Shoulders иллюстрирует суровую реальность существования разных уровней восприимчивости и конкурентных сил на рынке, каждая из которых делает монолитную глобальную политику опасной стратегией.

Подобные неудачи как таковые нельзя отнести к доказательствам несостоятельности глобальной политики, поскольку мы имеем возможность наблюдать тот всемирный успех, которого добились такие компании, как Dell, Sony, McDonalds и Volkswagen. Идея глобального маркетинга неизбежно обладает привлекательностью, даже несмотря на то, что наблюдаются значительные расхождения в скорости ее реализации в зависимости от рынков, публики и самих компаний, и определенным уникальным брендам предначертано судьбой остаться в положении местных.

## Барьеры для глобализации

Какие существуют самые серьезные барьеры для проведения глобализации? Каковы те параметры, которые, по мнению самих менеджеров, осложняют глобализацию бренда или даже делают ее невозможной? Ответы на эти вопросы можно найти в табл. 16.5.

**Таблица 16.5.** Какие различия между странами могут заставить вас адаптировать маркетинг-микс бренда?

Типы различия	Необходимая адаптация, %
Правовые различия	55
Конкуренция	47
Привычки потребления	41
Структура дистрибуции	39
Осведомленность о бренде	38
Уровень дистрибуции бренда	37
Аудитория СМИ	37
Успех маркетинговой программы	34
Потребности покупателей	33
Доступность СМИ	32

Типы различия	Необходимая адаптация, %
Имидж бренда	30,5
Нормы для производства товаров	27,5
История бренда	25,2
Различия в стиле жизни	25
Культурные различия	25
Вспомогательные продажи	23
Покупательная сила потребителей	22
Различия в возрасте потребителей	12

*Источник:* Kapferer/Eurocom pan-European survey.

Первый и единственный фактор, оправдывающий для большинства опрошенных отказ от применения глобальной стратегии, — правовые различия. И действительно, законы, которые говорят об определении товаров, праве на продажу, санкционировании рекламы алкоголя и ее исполнении, а также использовании детей в рекламе, значительно отличаются. Однако благодаря Единому европейскому акту, Mercosur в Южной Америке или Генеральному соглашению по таможенным тарифам и торговле (стран Атлантического союза) эти различия в законодательстве должны быть выровнены, что позволит устранить основное препятствие для глобализации. Второй фактор имеет отношение к местной конкурентной ситуации (количество соперников и их сила, уровни осведомленности о бренде, тип и уровень дистрибуции, этап жизненного цикла бренда). Если еще раз вернуться к примеру торговой марки Orangina, то практически невозможно выйти на рынок, на котором эта марка занимает второе место после Coca-Cola, как это, например, происходит на английском рынке, где она занимает нишу газированных прохладительных напитков с апельсиновым вкусом и конкурирует с Fanta, Sunkist и Tango, доминирующим местным брендом. Это оказывает сильное влияние на рыночную стратегию и позиционирование, однако отличительные особенности Orangina тем не менее остаются одним и теми же. Более того, компании заранее известно о существовании столь разных рыночных ситуаций, поэтому она может учитывать их при съемке рекламных роликов. Для некоторых роликов, предназначенных для стран, где бренд Orangina неизвестен, могут потребоваться более длинные эпизоды, рассказывающие о товаре. В других странах их длительность может быть уменьшена. Значение этого фактора,

связанного с местной конкурентной ситуацией, в некоторой степени объясняет всемирный успех таких брендов, как Mars, Gillette, McDonald's, Coke, Baileys, Dell, eBay, Ryanair, Somfy и т. д. Они действительно не имели конкурентов на своем рынке, так как представляли новые товары, создавая новые сегменты или выявляя возникновение скрытого транснационального спроса. Их движущей силой было ощущение, что они обладают превосходным товаром, и они расширяли свою программу на все страны. Третий фактор, препятствующий глобализации, — различия в привычках потребителей. Это, как мы уже могли убедиться, губительно для таких товаров, как Ricard, которые уходят корнями глубоко в определенную культуру. Кроме того, чтобы стать глобальным, бренд должен преуменьшить свой этнический компонент. До тех пор, пока Bailey's был Irish Cream (ирландским сливочным ликером) его возможности были ограничены. Он был экзотическим напитком из далекой страны, чье своеобразие обрекало его на небольшие объемы продаж, так как покупали его только поклонники Ирландии, которые пили его по вечерам, сидя у камина. Однако как много людей во всем мире знает что-то об Ирландии? И кто продолжает пить такой алкогольный напиток, как ликер? Глобализация бренда Bailey's заключалась в отходе от ассоциаций с ликерным набором («Время для Bailey's наступает, когда бы вы этого ни захотели») и продвижения Ирландии как места для туристов, и переходу к продвижению концепции «Bailey's со льдом».

В таблице 16.6 представлены аспекты бренда, легче всего подвергающиеся глобализации, для пан-европейских торговых марок.

**Таблица 16.6.** Какие аспекты комплекса бренда подвергаются глобализации чаще всего?

Аспекты	Процент
Логотип, торговая марка	93
Название бренда	81
Особенности товара	67
Упаковка	53
Послепродажное обслуживание	48
Каналы дистрибуции	46
Спонсорство (искусство)	32
Спонсорство (спорт)	29
Рекламное позиционирование	29
Исполнение рекламы	25

Аспекты	Процент
Относительное ценообразование	24
Прямой маркетинг	18
Стимулирование продаж	10

Как мы видим, процентные показатели колеблются от 10 до 93 %. Это расхождение связано с тем, что словосочетание «глобализация бренда» относится как к его отличительным особенностям, так и к действиям (комплексу маркетинга). Чаще всего глобализация затрагивает постоянный имидж бренда (его фиксированный логотип). Важно, что эксклюзивный шрифт и красный цвет Coca-Cola можно встретить во всех уголках мира, даже при отсутствии самой надписи. Unilever не использует свой бренд мороженого повсюду, однако в его местных эквивалентах присутствует один и тот же цвет и одинаковые символические коды. Вторым идет название бренда. Правда, большинству компаний свойственны немногие странные ситуации, когда, например, то, что называется Dash в Италии, в Европе носит имя Ariel, и т. д. Когда бренды обладают достаточной силой на местном уровне, нет смысла идти на риск, проводя слишком быструю стандартизацию. Операционные аспекты комплекса маркетинга естественным образом адаптируются к местным рынкам, тем более если речь идет о деятельности, связанной со скрытыми сметными расходами, или о местной финансовой оптимизации в отношении цены. В эпоху телевидения и средств массовой информации образ побеждает слово. Это тем более верно для стран третьего мира, где безграмотность остается обычным явлением. Цветовые коды и графика должны быть глобальными: Соке красного цвета, Heineken зеленого. Однако даже самые сильные бренды испытывают сомнения, когда речь заходит о том, как себя назвать на огромном китайском рынке.

Давайте более подробно проанализируем, как эти препятствия влияют на интернационализацию брендов.

## Решение проблем местных различий

Как глобальные бренды используют экономическое, правовое и культурное разнообразие мира? Как можно построить глобальный бренд в столь разнохарактерных условиях? Может ли бренд быть действительно глобальным?

## Проблема экономической разнохарактерности

Как должен глобальный бренд справляться с существованием совершенно отличных уровней развития рынков? Этот вопрос, без сомнения, актуален для развивающихся стран. Однако когда речь идет о новой категории, он имеет значение и в применении к развитым странам.

Первый подход заключается в адаптации товарных линий к рынкам. Никто не продает одни и те же машины в Китае и в Европе. Для китайского рынка автопроизводители используют более простые модели. Следует заметить: если они хотят создать глобальный бренд, означающий глобальное восприятие, а не только общемировое имя, им следует проявлять осторожность при запуске этих моделей под теми же самыми ценностями бренда, присущими моделям верхнего диапазона ассортимента, продаваемым в других странах мира. Это приводит к возникновению сложностей при создании однородной концепции.

Например, Wyborowa, возможно, наиболее изысканная водка (делается на родине водки, в Польше), вынуждена проводить расширение на два совершенно разных рынка. Первый — наиболее развитый и крупный рынок для международных брендов (США). Здесь уже существуют сегменты «премиум» и «супер-премиум» с такими опытными брендами, как Sky, Belvedere, Grey Goose и Ketel One, продающими свои товары по ценам, значительно превышающим те, которые предлагают Finlandia и Absolut, не говоря уже о водке Smirnoff. Второй — рынок Европы, только начинающий осваивать эту категорию. На этом рынке многие потребители не знают, что такое водка и почему они должны ее пить. Очевидно, для достижения успеха в США бренд должен выпустить версию класса «супер-премиум», используя ее в качестве прототипа. А для Европы это не нужно. Как тогда может бренд представить единую концепцию для двух разных прототипов?

Второй подход связан с сегментированием товарной линии. Например, Arc International, ведущая группа в мире по производству стеклянной посуды, недавно усовершенствовала свой марочный портфель, сконцентрировавшись на четырех брендах, а также двойной рыночной сегментации по каналу распределения и уровню цен. Luminarc должен стать уникальным брендом массового рынка. Весь ассортимент делится на три подкатегории — повсе-

дневная, современная и официальная, и каждое из семейств имеет позитивное название. В развитых странах многие люди не станут приобретать товары из повседневной семьи, однако во многих развивающихся странах эту же самую посуду покупают в качестве подарка.

Третий подход — поэтапное введение инноваций. Так, группа Danone полностью позиционируется по концепции «хорошего здоровья». Это достаточно широкая концепция, и она не может означать одно и то же в Индии и в Скандинавии. На самом деле Danone различает три этапа развития, соответствующих трем уровням зрелости рынка: качество/безопасность, здоровье и питание, активное здоровье. Рынкам, находящимся на каждом из этих этапов, предлагается запуск товаров, которые соответствуют существующему на них пониманию такого широкого понятия, как «здоровье».

Интересно, что, несмотря на свою очень высокую централизацию, бренд Absolut адаптирует свою рекламу к уровню зрелости рынка в своей категории для каждой страны. Таким образом, потребительская выгода, используемая в рекламе, варьируется в зависимости от этапа развития рынка и его изысканности, начиная от чистоты (реклама Absolut Perfection) до близости, актуальности, разнообразия вкусов (например, Absolut Lemon) на стадии роста и заканчивая креативностью/оригинальностью на стадии зрелости.

Четвертый подход предполагает четкое следование ценностям бренда на всех разных уровнях введения его в действие. Лучший пример — Соппех. Этот мировой бренд общественного наземного транспорта был запущен в 2000 году. Его рынок возник в результате роста в сфере приватизации бывших общественных транспортных услуг. Соппех продвигался на основе добавленных ценностей — регулярность, безопасность, комфорт, — однако из-за значительных различий в уровне экономического развития и давления на уровне расходов он не имел возможности использовать каждую ценность одинаково по всему миру. К примеру, в Лагосе (Нигерия) и в Перте (Австралия) существуют непохожие ожидания в отношении регулярности услуг. Соппех мог бы ограничить использование своего имени ситуациями, отвечающими самым высоким требованиям к предоставлению услуг, но это привело бы к созданию элитарного и ограниченного бренда и противоречило бы его глобальной стратегии: возможности для будущего роста Соппех существуют

главным образом в тех странах, которые хотят с помощью внешних фирм повысить уровень удовлетворенности, связанный с общественными услугами.

В результате было принято решение придерживаться ценностей бренда, но определить их использование с учетом местных требований. Следует добавить, поскольку бренд представляет постоянный поиск добавленных ценностей, в каждом городе или регионе, где действует Соппех, необходимо из года в год обновлять операционные стандарты и доводить результаты до сведения общественности.

### **Проблема различия в законодательстве и правовых нормах**

Лучшие практические семинары и книги изобилуют примерами глобализованных брендов, таких как Coca-Cola, Mars и Microsoft. Конечно же, эти примеры очень интересны. Однако и для них существуют определенные ограничения, налагаемые, не в последнюю очередь, различиями во вкусах, законодательстве, правовых нормах. Так, ни один из йогуртов, продаваемых компанией Danone USA, не может быть представлен как йогурт в странах Европейского сообщества — эти продукты содержат слишком большое количество крахмала и стабилизаторов, к тому же их вкус вряд ли найдет общественное признание в Европе. Почему? Потому что с момента своего создания в 1942 году Danone USA старается построить свой бизнес в Соединенных Штатах.

Когда компания Danone появилась в Америке, там (в отличие от Голландии, Германии и Франции) не было привычки есть йогурты. Более того, этот продукт надо есть ложкой, что придает этой категории детскую индивидуальность. В результате весь рынок начал свое существование как нишевой рынок, нацеленный главным образом на женщин и продвигающий выгоды здоровья, наподобие Slimfast. В отличие от Европы, йогуртам Danone приходилось конкурировать на рынке закусок, американские потребители, как правило, запивали их колой (диетической или какой-либо другой), что вынуждало компанию делать свои йогурты более сладкими и густыми.

### **Проблема различий в категориях**

Хотя товары и могут иметь одинаковое имя, они не означают одну и ту же вещь в той или иной стране. Таким образом, в разных странах один и тот же очевидный товар необходимо позиционировать в соответствии с присутствующим в них значением конкретной категории.

Здесь так же актуален пример с йогуртом. На первый взгляд кажется возможным одинаковым образом продавать простой йогурт Danone, будь то ароматизированный Danone Kid или Danone Bio, всем покупателям в Европе. Однако несмотря на такую видимость, йогурт — типичный случай непереносимости, связанной с существованием на каждом из рынков разных обстоятельств в момент первого представления товара. Во Франции на рынок до сих пор оказывает влияние тот факт, что первоначально йогурт был представлен как товар для укрепления здоровья и, соответственно, продавался исключительно в аптеках (почти так же, как минеральная вода). Хотя это уже давно не так, а большинство молодых покупателей вообще не знают об этом, он по-прежнему оказывает глубокое и непровольное влияние на установки, существующие на рынке. Так, во Франции эталоном считается простой йогурт — символ хорошего здоровья, тогда как фрукты и ароматизирующие вещества были добавлены в него гораздо позднее. С другой стороны, в англосаксонских странах, где не было никаких аптек по типу французских, йогурт был сначала представлен как продукт с низким содержанием жира и добавлением фруктов для удовольствия, и в этом смысле он был товаром для взрослых. Следовательно, в разных странах мотивация к приобретению товаров на рынке йогуртов формируется совершенно разными побуждениями, что связано с тем, как первоначально происходило создание данного рынка в этих странах. Более того, результатом существования этих отличных мотиваций стало то, что в разных странах один и тот же товар воспринимается в ином свете.

Например, в Великобритании происхождение рынка йогуртов определяет восприятие этого товара как продукта для получения удовольствия от еды. Йогурт с вкусовыми добавками, то есть йогурт без фруктов, соответственно, менее важный товар, что также означает невозможность его позиционирования на рынке для детей. Более того, простой йогурт без вкусовых добавок или фруктов и, следовательно, не такой вкусный, считается неинтересным товаром, предназначенным только для тех, кто соблюдает диету. С другой стороны, в Испании и Португалии, где фрукты присутствуют в изобилии, йогурт с фруктами не занимает на рынке позицию эталона товара. Конечно, там, где уровень жизни ниже, чем в других странах Европы, йогурт с вкусовыми добавками образует основной сегмент,

и его едят в равной степени как дети, так и взрослые: это семейный продукт, и ему не нужно первое имя (например, Kid). В Италии эталоном считается смешанный йогурт с совершенно иной консистенцией, а йогурт с вкусовыми добавками позиционируется как продукт для очень маленьких детей. Опять же во Франции ароматизированный йогурт рассматривается как простой йогурт с добавленным вкусом, поэтому превалирует логика выгоды здоровья, что подтверждается слоганом «Мало-помалу мы становимся больше» (*Petit a petit on deviant moins petit*). Чтобы подчеркнуть это обещание и дифференцировать свой товар от товаров конкурентов, компания Danone приняла решение дать этому типу йогурта первое имя Kid, таким образом идентифицировав его с ребенком, достигшим более «зрелого» возраста.

Точно так же в зависимости от страны отличается реакция на йогурты линии Bio. Во Франции Bio воспринимается как возрождение простого йогурта, выражающее идею здоровья и удовольствия. В Великобритании Bio стал первым брендом на рынке, представлявшим такой аспект товара, как здоровье. В Италии, напротив, присущие этой культуре этические принципы осуждают получение удовольствия от вкуса пищи, и здесь считается невозможным для продукта одновременно иметь хороший вкус и быть полезным для здоровья. Все это находит отражение в соответствующих рекламных роликах — так, вместо внутренних часов человека, фигурирующих в рекламе в Великобритании, во Франции в ней появляется обнаженная женщина.

Таким образом, рассмотрев один из многих рынков продуктов питания, который не имеет длительной истории, однако фактически является промышленным продуктом, мы можем со всей ясностью понять, что долгосрочное восприятие товара на каждом конкретном рынке определяется теми условиями, при которых он создавался в каждой стране. Исключением можно считать только Yop, преодолевающий все границы. У этого бренда, который позиционируется вокруг концепции свободы как прохладительный напиток для подростков, есть европейский рекламный ролик, прекрасно работающий во всех странах, конечно, при условии, что их рынок понимает концепцию питьевого йогурта.

### **Проблема различий в сегментах рынка**

В разных странах один и тот же товар может принадлежать к различным сегментам. В этом случае он

имеет дело с разными конкурентами и ориентирован на разные цели. Если говорить об автомобильной индустрии, то в Европе сегмент маленьких машин составляет в среднем 38 % от общего автомобильного рынка, однако в Португалии этот показатель повышается до 59 %, а в Австрии и Германии падает до 18 %. В Италии небольшой семейный автомобиль тем не менее остается главным автомобилем, в котором могут разместиться все члены семьи. Это определяет появление структурных ожиданий (например, пять дверей), отличающихся от тех, которые существуют во Франции, где данный сегмент соответствует второму или даже третьему автомобилю в семье. Еще одна проблема возникает в связи с Германией: в этой стране подобного сегмента просто не существует. Здесь есть Golf, который считается маленьким автомобилем, хотя во всех других странах Европы он находится в среднем сегменте. В результате всего этого было очень сложно одинаково представлять, например, Peugeot 106 во всех странах. Во Франции, чтобы конкурировать с Renault Clio и не подорвать продажи Peugeot 206, компания сделала особый упор на величину внутреннего пространства автомобиля, имеющего столь небольшой размер (отсюда слоган «размер удивляет» — *la surprise de taille*). В Германии Peugeot 106 позиционировался так же, как Austin Mini, то есть как вторая машина, обладающая небольшим размером, женственностью и пригодная для езды в городских условиях, а затем уже как безвредная для окружающей среды, поскольку это самый маленький автомобиль. В странах Южной Европы основной акцент снова был сделан на внутреннем пространстве, чтобы представить Peugeot 106 как хороший первый автомобиль для семьи. В Великобритании Peugeot 106 позиционировался как машина для женщин, отличающаяся маленьким размером, но позволяющая вырваться из обыденности благодаря комфортабельности и динамичности — двум качествам, которые в этой стране делают Peugeot высоко ценным брендом.

### **Проблема различий в значении**

Опасность международных коммуникаций в том, что может создаваться впечатление одинакового понимания слов, когда дело обстоит совсем иначе. Даже такие простые слова, как «природа» и «благополучие», в разных странах означают не одно и то же. Но даже если они понимаются одинаково, все еще необходимо убедиться, что одно и то же представление концепции в разных странах — лучший способ коммуникации. Часто этого не происходит.

В соответствии со страной одна и та же идея должна быть выражена с помощью разных символов. Этот установленный факт имеет парадоксальные последствия, заключающиеся в том, что сохранение максимальной близости к первоначальной концепции бренда достигается вовсе не за счет использования одного и того же имени бренда в разных странах. Концепция, стоящая за брендом Jif, лучше выражена торговой маркой Viss в Германии и Cif во Франции. Компания может изменить местное название на глобальное имя, когда первое не обладает внутренним значением, а второе точно передает концепцию товара. В ином случае происходит разрушение фундаментального элемента отличительных особенностей. Различие имен приближает товар к его потребителям на каждом рынке. Именно по этой причине Playtex использует модульную политику: имя Playtex существует во всем мире. Однако же компания адаптирует названия отдельных товаров к рынкам, на которых они продаются. Playtex запускает новые товарные концепции только в том случае, если они носят международный характер. Компания использует однородную маркетинговую стратегию в рамках больших географических областей (например, Европы): так, ассортименту Cross Your Heart присуще одинаковое позиционирование, одинаковая потребительская выгода, одинаковые рекламные темы и одинаковая реализация во всех странах. Cross Your Heart адаптируется к местным рынкам с точки зрения ткани (например, в Италии это хлопок) или упаковки (чтобы учесть различия в схеме дистрибуции). Что касается названия, то во Франции оно звучит как Coeur Croise, а в Испании выглядит как Crusado Magico. Для того чтобы не отступать от общей концепции и максимально хорошо ее передавать, в случае необходимости Playtex без малейших колебаний изменяет названия товаров, добиваясь более точного перевода.

- Так, линия бюстгалтеров без «косточек» в Великобритании называется WOW! (With Out a Wire — «Без косточек»), а во Франции — Armagiques.
- Линия корсетов, обеспечивающих долговременное чувство комфорта, называется 18 hours («18 часов»), что может быть переведено в любой стране.
- Линия бюстгалтеров носит название SuperLook («Прекрасный облик»), которое в данном случае не требует перевода. В свое время Wonderbra был выпущен на рынок без перевода названия.

Несмотря на законное желание осуществить глобализацию, мы не должны оставлять незамеченными различия культурные и в восприятии. Именно поэтому компания Procter & Gamble создала в зависимости от страны разные версии бренда Mr Clean, оставшись тем не менее в рамках общей стратегии (сияющая чистота). Естественно, символы понятия «сияния» менялись в соответствии с культурой страны. Во Франции оно было отражено с помощью идеи зеркала («Вы можете увидеть в нем себя»), а в США акцент был сделан на отражении света от воды («Это вода? Нет, это сияние!»). Во всем мире Samu — мыло, символизирующее обольщение. Это та линия, которой всегда придерживалась компания Procter & Gamble. Однако несмотря на сходство покупательских привычек и ожиданий в отношении мыла во всем мире, культурные особенности разных стран требуют разного подхода для разговора с женщинами о каких-либо интимных моментах.

- Во Франции сила обольщения иллюстрировалась с помощью образа женщины, принимающей ванну и навещающей красота для своего мужа. Успех этого рекламного ролика убедил японцев представить его на своем рынке, но там он вызвал яростное возмущение. В Японии считается оскорблением для мужчины войти в ванную комнату в тот момент, когда его жена моется.
- В Италии компания предпочла показать ласковую жену и ее мужественного супруга.
- Австрийцы, чтобы указать на обольщение, всего лишь использовали Париж в качестве фона.
- В Греции в рекламный ролик добавили более чувственный оттенок, включив в него роковую красотку.

Гибкость на этапе творческой работы не только помогает удовлетворить местные культурные требования, но и позволяет Samu сформировать свой собственный статус в разных странах.

## Строительство бренда в развивающихся странах

Сегодня все взгляды устремлены на Восток. Компании очень хотят вступить в конкурентную борьбу в странах, бывших когда-то частью советского блока. Далее лежит Азия — пять «экономик тигра» и Китай. Перед менеджерами, которые первыми отправились в этот регион, стоит задача достижения основных целей по объемам продаж за короткий период вре-

мени. В данном случае существует сильное искушение как можно больше использовать интернационализированные версии основных брендов, таких как Kraft, Mueller или молочные продукты Campina. На самом деле у менеджеров существует для этого множество причин.

- Определенная управленческая свобода: в этих отдаленных странах они чувствуют себя менее ограниченными давлением со стороны головного офиса.
- « Давление продаж и целей в сочетании с недостатком ресурсов.
- « Ошибки маркетинговых исследований: так как бренд еще слаб и недостаточно выкристаллизовался вокруг прототипа, создается впечатление, что его можно использовать повсюду.
- \* Соответственно, возникает искушение действительно использовать его повсюду, на всех товарах, тем более что этот тип инициативы характеризуется эффективностью на уровне продаж. Бренд — символ качества, поэтому в странах, которые не привыкли к качеству, он убеждает и повышает продажи всего, что он поддерживает. В этом случае работает любая новая инициатива.

Хорошо известно, что в этих странах многонациональные компании первым делом рационализируют производство. Навыки производителей определяются их способностью в значительной степени повысить качество продукции, что позволяет местным потребителям получить доступ к уровням качества, достойного известного имени. А разве гарантия качества не основная функция бренда? Соответственно торговая марка осуществляет поддержку продукции и символизирует собой вновь обретенное качество и надежность. Используя такую логику, международный бренд с самого начала становится сильным зонтичным брендом, источником репутации и силы. Таким образом, мы имеем перед собой план создания сильного бренда.

Следует отметить, что большинство примеров глобализации, которые приводятся в литературе по менеджменту, написанной на английском языке, на самом деле представляют товарную глобализацию, основывающуюся на модели географического расширения из страны происхождения, как это было с McDonald's, Mars и Coca-Cola. Однако во многих случаях применение этой модели невозможно, так как компании не стремятся навязать определенные вкусы жителям других стран, а хотят возродить свой бренд (Kraft, Mueller или President) на местном

уровне. Например, хотя и можно предположить, что большинство русских не захочет есть сыр Camembert, компания Lactalis вполне имеет право попытаться глобализовать свой основной бренд President. Однако это можно сделать только с помощью больших объемов местных продаж товаров, позволяющих обеспечить хорошее начало бизнесу, так как в ином случае инвестирование в торговый персонал или рекламу вообще не имеет смысла.

Первая проблема состоит в том, что, охватывая все сегменты в новой стране, бренд может отклониться от стратегии (позиционирования), которая была определена для него, к примеру, в Европе или США. То, что не составляет проблему для Таиланда и Китая, может стать серьезным осложнением в России. Однако стратегия носит глобальный характер и должна находить свое отражение в каждой стране. Создание зонтичного бренда, с самого начала охватывающего все сегменты в стране, может благоприятно повлиять на краткосрочные продажи, но не стать серьезной подготовкой к будущему.

Вторая проблема связана с тем, что быстрое создание зонтичного бренда в самом начале может помочь заполнить каталоги бренда, но не создать сильный бренд на будущее. Итак, что же может произойти?

Пройдет совсем немного времени до того момента, как в стране появятся все западные конкуренты бренда. Соответственно между этими соперниками будет происходить сравнение уровня качества. Что же будет отличать этот бренд от всех других? Это будет общий бренд, не имеющий ни реальных отличительных особенностей, ни прототипа, ни сильной дифференциации.

Как долго можно продолжать представление новых инициатив, которые не перестают работать? Подобный успех может быть очень скоротечным, если конкурент также решит запустить какую-либо инновацию. Использование простого варианта никогда не способствует созданию основы для будущего. Очень важно не упустить из вида долгосрочные цели и помнить о среднесрочной и долгосрочной перспективе при рассмотрении краткосрочных инициатив, например, при продвижении различия (различий) с целью создания преимущества над будущими конкурентами.

Таким образом, крайне важно с самого начала построить надежный фундамент, а в дальнейшем расширять бренд. Это означает необходимость делать выбор и осуществлять отсев, даже если заниматься

этим не хочется. Потому что именно таким образом создается глобальный бренд.

## Проблемы с именованием

Основной символ успешной глобализации — способность использовать одно и то же название по всему миру. Однако имя бренда часто создает проблемы для осуществления глобализации. К числу основных проблем такого рода можно отнести следующие.

1. Прежде всего, существует проблема предшествующей регистрации имени местной компанией. Например, название Eurostar уже было зарегистрировано компанией, работающей в сфере предоставления услуг, и его пришлось у нее выкупать, что не всегда возможно. Менее простой была проблема с брендом Crocodile, зарегистрированным китайской компанией и быстро укрепившимся благодаря широкой сети магазинов, известной как Crocodile Shop, сразу после того, как на азиатский рынок вышел бренд Lacoste. Как известно, крокодил — логотип Lacoste.

2. Название может создавать проблемы с точки зрения своего значения в определенном языке. Нет недостатка в анекдотах на тему того, как в другой стране имя бренда приобретает сексуальную коннотацию.

3. Реже встречается такая проблема, как перевод описательных названий. Американцы традиционно не переводят описательные имена своих брендов — Pampers во всем мире Pampers, так же как Head & Shoulders. Однако для международных брендов, таких как La Vache Qui Rit («Смеющаяся корова»), имя имеет особое значение, так как оно передает сообщение и обеспечивает правильную интерпретацию символа (голова коровы). Без этого корова может показаться глупой или даже безумной. В этом случае существует связь между именем бренда и символом. Следовательно, вопрос заключается в том, следует или нет переводить это описательное имя, и если переводить, то где привести указание на название бренда на французском языке. Если название приводится, то где оно должно быть размещено: над или под местным переводом? Наконец, должны ли ответы на эти вопросы отличаться для каждого региона, так как они зависят от желаемой добавленной ценности?

4. В определенных странах существует серьезная проблема с поддельными товарами и, соответственно, потребность в том, чтобы убедить потребителей,

что товар на самом деле настоящий. В некоторых областях (таких как Саудовская Аравия, Ближний Восток и Германия) добавленная ценность возникает благодаря ссылке на Францию, но в то же время в других ярлык «Сделано во Франции» может служить негативным фактором, что связано с изменяющимися экономическими условиями, как это произошло, к примеру, в 2003 году в США.

5. Наконец, особую проблему создает Китай, что вызвано существованием в этой стране большого числа самых разных региональных диалектов.

## Именование в Китае

В этой стране менеджеры часто оказываются перед выбором, следует ли называть бренд, основываясь на семантике или фонетике (Schmitt and Zhang, 2001)? Дилемма состоит в следующем: следует ли сохранять звучание названия, даже если оно не имеет местного значения и, соответственно, сложно для произношения и запоминания, или лучше придерживаться концепции, даже если это означает отход от международного звучания имени бренда? Конечно, в идеале хорошо бы сделать и то, и другое. Китайское произношение должно напоминать международное, но и сохранить соответствующее значение также важно. С семантической точки зрения название Microsoft должно быть Wei Jua, что означает микро-гибкий и мягкий. Кроме того, оно звучит приятно для слуха китайцев. Coca-Cola и Carrefour смогли найти соответствующий перевод как с точки зрения семантики, так и фонетики: Кеи Ко Кеи Леу означает «приятен для питья и делает счастливым». Tia-Leu-Fu переводится примерно как «дом счастья». Ведущий мировой бренд инсектицидов Decis компании Aventis произносится как Di-Cha-Seu, что по счастливой случайности означает «против них до смерти».

Другим повезло меньше. Peugeot называется Piao Je, однако на кантонском наречии это словосочетание означает «проститутка». Название Orangina начинается с «о»: в китайском языке нет хороших слов, начинающихся с этой буквы.

Однако в данном случае существует опасность излишней локализации имени в Китае. В настоящее время в этой стране иностранные бренды ценятся гораздо больше, чем местные. Все знаки, подчеркивающие восприятие бренда как локального, могут ослабить его капитал в долгосрочном плане. Объем этого рынка требует, чтобы были предприняты все необходимые меры предосторожности.

## Достижение баланса «местный — глобальный»

Каждая компания должна найти свой собственный баланс между локализацией (адаптацией своих товаров к местному рынку) и глубоко укоренившимся «разумным основанием» (*raison d'être*) для глобализации. Он составляет конкурентное преимущество через снижение расходов. Следовательно, можно сказать, что существует противоречие между потребностью в создании ценности через адаптацию товаров и символов к определенной стране, сегменту рынка и даже этнической группе, сообществам и отдельным людям на индивидуальной основе и экономическим требованием снижения расходов. Как и в случае любой дилеммы, каждая компания знает, что нет единственного решения, только прогрессивные адаптации и даже пересмотр политики в случае, когда компания уделяет слишком большое внимание локализации или стандартизации.

Косметические группы (например, Estee Lauder, Shiseido и L'Oreal) и автопроизводители постоянно сталкиваются с этой дилеммой, так как они отличаются высокой технологией и высоким воздействием. Всем хорошо известно, что глобализация возникла на основе развития технологий, и помогает распространению результатов исследований через постоянное снижение расходов на эти технологии. Однако из-за того, что косметические бренды нацелены на красоту отдельных женщин, они должны быть сверхчувствительными, обладать высоким воздействием и, являясь таковыми, максимально адаптироваться к конкретным психологическим характеристикам женщин в разных странах по всему миру. Больше не существует общей концепции красоты, только принятие многообразия различных типов красоты в рамках одной и той же страны и между поколениями. Подобная дилемма не менее актуальна для автомобильной индустрии, когда машина позиционируется как транспортное средство по низкой цене. Автомобиль имеет конкретное значение для отдельных потребителей, а так как потребители отличаются друг от друга, существуют ожидания в отношении разнообразия не только на уровне бренда, но и в отношении моделей, расширений линии и даже индивидуализации отношений с брендом.

### У каждого свой собственный баланс?

Если взять какую-либо категорию, например косметические товары, то следует отметить, что бренды, позиционируемые как бренды для массового рынка,

должны разрабатывать свою близость к потребителям в большей степени, чем так называемые элитарные бренды. По сути, они не только более активно используют маркетинг прямых контактов, но также гораздо больше адаптируют товары и рекламу в рамках четкой системы отличительных особенностей бренда, с одной стороны, и его экономической согласованности — с другой. Так, Garnier и Maybelline адаптируются гораздо больше, чем Lancome, при этом в случае Garnier адаптация происходит автоматически и присуща бренду с самого начала. Например, компания Garnier предлагает самый широкий ассортимент косметических товаров, чтобы удовлетворить потребности для всех типов кожи и волос в Европе и Соединенных Штатах. В зависимости от страны ее дочерние компании отбирают товары, лучше всего подходящие к ее требованиям, так как в каждой стране формируется свой рынок. То же самое относится к формату упаковки и маркированию. Дифференциация происходит на национальном уровне, а не на уровне региона или зоны, так как у женщин таких стран, как Корея, Тайвань и Япония, несмотря на их географическую близость, совершенно разные ожидания. С другой стороны, покупатель бренда Lancome много путешествует и ожидает, что у него будет возможность купить одни и те же товары в Токио или Париже, в случае повышенной адаптации эти товары потеряют свой статус. Естественно, Lancome разрабатывает специальные товары для отбеливания кожи, которые должны удовлетворить очень высокий спрос на такие товары у азиатских женщин, проживающих в этих странах.

Так как же компании приводят в соответствие эту точно отрегулированную адаптацию и экономическую сбалансированность? С помощью превращения экономической сбалансированности в критерий для принятия адаптации. Например, для компании L'Oreal инновация приобретает статус религии, когда каждый год регистрируется более 500 патентов. Существует три источника для инноваций:

к одна из четырех основных исследовательских лабораторий — две в США, одна в Европе и одна в Японии;

а команды по маркетингу бренда во всем мире;

\* любая из многочисленных национальных дочерних компаний, занимающихся розничной дистрибуцией.

Иногда в определенной стране возникает какая-либо сильная местная потребность. Например, в 1997 году

Бразилия выразила желание иметь специальные товары для ухода за волосами, так как волосы у бразильцев в результате смешения многочисленных этнических групп страны сухие и непослушные, и для них нужен увлажняющий кондиционер. Бразильские женщины гордятся своими волосами, которые считают (даже в большей степени, чем лица) символом своей чувственности. Соответственно они хотят, чтобы волосы были длинными и гладкими, двигались в такт с движениями тела (то, что бразильцы называют *cachado*) или выющимися и волнистыми. Поэтому европейская лаборатория L'Oreal разработала уникальную формулу для ухода за волосами, а затем компания рассмотрела экономическую сбалансированность. Можно ли продавать достаточное количество этого товара в Бразилии и, естественно, во всех других странах мира? Новый товар был назван Elseve Hydramax и вскоре стал самым популярным средством по уходу за волосами в Бразилии, после чего его стали продавать в других странах.

Еще одним примером может послужить Maybelline. Хотя это американский бренд и команды работают в Нью-Йорке, его японская лаборатория открыла инновационный активный ингредиент, который мог удовлетворить потребность стильных молодых японок в определенном типе губной помады. У этих молодых женщин маленький рот, к тому же в Японии очень популярен перламутровый цвет. Новая молекула создавала эффект увлажнения, придавая губам «влажный блеск». После тщательного экономического анализа в Японии был разработан товар под названием Maybelline Watershine Diamonds. За один год он сделал Maybelline самым продаваемым брендом косметики для массового рынка в Японии, а затем был расширен на Соединенные Штаты и Европу, где ему сопутствовал такой же головокружительный успех.

В обоих случаях локальные инновации были одобрены только после того, как были признаны пригодными для глобализации и обладающими потенциалом для достижения успеха на всемирном уровне. Это отличается от модели бизнеса «думай в глобальном масштабе, действуй на местном уровне». Здесь скорее речь идет о модели «думай в местном масштабе, действуй на глобальном уровне».

### **Конкурентное преимущество через адаптацию**

Глобализация, осуществляемая любыми возможными средствами, имеет свою цену, и ее название —

неудача. С другой стороны, некоторые примеры, не столь активно рекламируемые, свидетельствуют о том, что адаптация к рынку помогает в создании прибыльного бизнеса и постепенном завоевании лидирующего положения.

Год за годом компания Nestle пыталась конкурировать с Kellogg's на рынке сухих завтраков. Это естественно: сухие завтраки сочетаются с основным товаром Nestle — молоком. Они также ориентированы на ту же самую целевую группу (детей) и выгоду — рост.

До тех пор, пока Nestle копировала Kellogg's, ее попытки не имели успеха. Кроме того, Nestle не владела ноу-хау в области сухих завтраков. Компании необходимо был альянс. В США компания General Mills искала способ выйти на рынок Европы, после появления на нем Quaker Oats производства Kellogg's и частных торговых марок сильных или даже доминирующих розничных продавцов. Для того чтобы конкурировать с лидером рынка, необходима инновация. Благодаря децентрализованной культуре Nestle ее дочерние компании обладали определенной автономией. Так, французская дочерняя компания выявила потребность, которая до сих пор не была использована Kellogg's, а именно любовь детей к шоколаду. Они хотят есть шоколад на завтрак. Почему Kellogg's не заметила эту потребность? Во-первых, она носила местный характер, а централизованные глобальные компании не приспособлены к адаптации к местным потребностям. Во-вторых, эта концепция не соответствует идеологии сухих завтраков для роста и здоровья. Наконец, лидеры, как правило, защищают занятую ими позицию, а не ищут новые рынки (Christensen, 1997). А Nestle, как бренд шоколада, имел лучшее представление об этом рынке. В результате был запущен новый местный товар, созданный на основе технологий General Mills и продаваемый и распределяемый Nestle, — первые хлопья в шоколаде Chocapic. Очень скоро этот товар стал лидером рынка с долей в 11 %: его дистрибуцией стали заниматься все розничные продавцы. Так Nestle смогла дать успешный отпор своему сопернику. Компания предложила инновацию на высокообъемном рынке, а затем Chocapic был быстро расширен на другие страны мира.

Все слышали о Malibu, слабоалкогольном напитке из белого рома и кокосового молока. А как насчет Soho или Ditta, опередивших недавно Malibu по объемам и стоимости продаж? Soho и Ditta — два названия одного и того же товара, коктейля на основе

личи. Для чего нужны два имени? Потому что невозможно одинаковым способом продавать коктейль со вкусом личи в Японии (где на сегодняшний момент это бренд номер один) и в Европе. В Японии коктейль Ditta ориентирован на молодых женщин, которые обычно ходят в бар пообщаться друг с другом, что считается классическим стилем социального поведения японцев. Целью коммуникаций Ditta был персонал баров, продвигавший новые необычные коктейли. В Европе бренд, получивший название Soho, продается главным образом за пределами торговых предприятий, через многочисленных розничных продавцов с помощью бесплатного опробования, проводимого в магазинах. Целевая аудитория — женщины, использующие товар в качестве основы для коктейлей (например, с грейпфрутом). В данном случае лидерство также было достигнуто с помощью адаптации.

### **Адаптация: необходимость роста с течением времени**

Последний пример — Varilla, популярный массовый бренд макаронных изделий, номер один в Италии. Компания приняла решение провести географическое расширение в Европе с помощью позиционирования, которое сильно отличалось от позиционирования на собственном внутреннем рынке. Она создала в Европе рынок макаронных изделий класса «премиум». Varilla был представлен почти как бренд роскоши. Это было сделано с помощью картонных коробок с особым дизайном и запуска набора форм макаронных изделий, неизвестных в большинстве стран. Цена на этот товар была на 25 евроцентов выше, чем у местного лидера, который часто носил итальянское имя, но не использовал этот аспект имиджа, так как давно утратил все связи с Италией.

Задача бренда Varilla состоит не в том, чтобы остаться нишевым игроком во всех зарубежных странах, а стать на их рынках номером два или даже один. Это неизбежно влечет за собой обращение к местным привычкам средних, а не элитарных потребителей. В результате бренд должен расширять свой ассортимент и снижать цены на новые линии, адаптированные для детей и семейного потребления, даже если это означает производство товаров, не типично итальянских, а представляющих значительную часть местного потребления (например, лапша). Это также предполагает использование для этих линий упаковки, более далекой от стиля «премиум» (никаких картонных коробок). Наконец, реклама

должна приблизить бренд к рынкам: он больше не может восприниматься как бренд итальянцев. Позиционирование бренда на экспортных рынках, которому отдают предпочтение потребители на его домашнем рынке, только усиливает его зарубежный имидж. У некоторых потребителей может возникнуть желание копировать выбор иностранцев, однако превращение в местного лидера означает обращение к потребностям конкретного рынка и, прежде всего, соответствие этому рынку.

### **Восприятие бренда как местного: новый идеал глобальных брендов?**

В наше время наблюдается интересная тенденция. В многонациональных компаниях по всему миру руководство с гордостью представляет цифры, доказывающие, что их бренд воспринимается как местный. Действительно, торговые марки, которые какое-то время очень успешно существовали как глобализованные, теперь воспринимаются как местные бренды, и этот феномен наблюдается как в случае Nivea и Kodak, так и брендов лекарственных препаратов (Aspro и Rennie), стирального порошка (Ariel и Oто) и даже Shell, который, к примеру, шведы считают своим национальным брендом. Желание казаться местным брендом — дань моде, уступка Международным социальным форумам против капиталистической глобализации, или оно отражает более глубокое понимание ситуации?

Прежде всего следует отметить, что эта тенденция оказывает влияние не на все торговые марки, а только на те, которые хотят быть доступными, популярными брендами, привлекающими широкую публику во всех странах мира. Высокотехнологичный бренд не может быть местным по определению, если это не так, то он воспринимается как бренд устаревших технологий. Именно технологии объединяют мир, что считается важным фактором глобализации и сопутствующей ей стандартизации, пробуждающие одинаковое желание иметь определенный предмет или предметы нового оборудования у потребителей всего мира. Таким образом, большие технологичные бренды, безусловно, воспринимаются как глобальные, и это восприятие придает дополнительное качество и престиж. Бренды высокого воздействия так же глобальные, их покупатели, отчасти приобретают ценность, основанную на идее, что когда они отправятся в Париж, Нью-Йорк или

Токио, то найдут там точно такой же товар. Именно по этой причине товары роскоши и дорогая косметика никогда не пытаются казаться местными, их добавленная ценность возникает из их глобального имиджа и иностранного происхождения. Наконец, эта тенденция не затрагивает бренды, чья добавленная ценность определяется тем, что они ассоциируются с определенной страной. Например, Coca-Cola и Levi's — универсальные символы США, а Lacoste символизирует собой французскую элегантность в спортивной одежде. Сегодня по всему миру молодые потребители, выросшие в обстановке смешения культур, отдают предпочтение брендам с сильными национальными отличительными особенностями, которые позволяют им самим экспериментировать со своей индивидуальностью.

Тем не менее поиск возможностей для достижения успеха на мировом рынке заставляет компании признать, что ключевой фактор такого успеха — близость к покупателям. Это быстро поняла компания L'Oreal, в результате чего в 2001 году название типично французского бренда Laboratoires Gamier, входящего в ее крайне разнообразный марочный портфель, было изменено на Gamier. Изменение имени не было случайным, оно должно было способствовать признанию бренда на всех пяти континентах. Несмотря на то что во всех странах используется одна и та же платформа отличительных особенностей, Gamier легко адаптирует свои товары и ингредиенты, чтобы они подходили к местным типам волос и кожи, а также упаковку, которая должна соответствовать местным практикам потребления (большой формат в Португалии и маленький в Корее), и рекламу (с использованием услуг местных моделей), которая должна быть привлекательна для местных потребителей. Соответственно эта стратегия полностью противоположна той, которую группа использует для своего дорогого бренда Lancome, который считается в высшей степени глобализованным во всех аспектах своего комплекса маркетинга. Таким образом, чем выше статус бренда, тем меньше он подвергается адаптации.

Стремление брендов к максимальной интеграции внутри страны объясняется тем, что компании понимают: помимо всего прочего, глобальный бренд возникает как следствие погони за эффектом масштаба и того конкурентного преимущества, которое он предоставляет. Никто не слышал, чтобы потребители спрашивали глобальные бренды. Отсюда различие между обладанием реальным глобальным брендом,

представленным на всех континентах, потому что он удовлетворяет универсальную потребность, и громкими заявлениями на всех перекрестках о том, что у вас есть глобальный бренд. Кроме того, последние исследования показывают, что основной актив местного бренда — доверие, а в наше время сомнений, скандалов в сфере продуктов питания и капиталистических кризисов (таких как история с компанией Enron) фактор доверия — особое преимущество.

Именно поэтому такие группы, как Danone, говорят, что они хотят быть местными глобальными компаниями. Однако если говорить о Danone, то в некоторых странах ее бренд действительно и легально считается местным брендом.

### **Что важнее: актуальность или глобальность?**

Глобальный бренд возникает под влиянием осознанного желания рационализировать его управление и, в меньшей степени, потребности рынка. Типичный потребитель не покупает глобальный бренд как таковой, напротив, он ищет индивидуальные бренды, точно соответствующие его/ее специфическим потребностям. Даже когда бренд глобальный, его покупают на основе индивидуального подхода. Покупатель средства Mr Clean во Франции сравнивает его с Ajax и другими местными конкурирующими брендами: он не имеет понятия о существовании Mr Clean в другой стране с тем же самым позиционированием и обещанием сияющей чистоты. Этот покупатель чувствителен к обещанию, индивидуальности бренда, так же как покупатели Mr Clean в других странах. Таким образом, когда в нескольких странах группы покупателей демонстрируют чувствительность к одним и тем же преимуществам и ожидают от товара те же самые функциональные особенности, создается возможность для появления глобального бренда. Здесь следует сказать о понятии «совпадение глобализма» (*coincidence of globalism*), связанном с тем, что глобализм отражает корпоративную точку зрения, в то время как в каждой стране на уровне потребителя выбор остается индивидуальным и эгоцентричным (несмотря на так называемые схожие потребности) (Buzzell and Quelch, 1988). Следовательно, нередко бренд должен быть хамелеоном и казаться «похожим на возвращение домой». Это не имеет отношения к международным высокотехнологичным брендам, брендам обслуживания, роскоши или алкогольных напитков. Однако треть населения Франции считает, что Kodak

и Philips — французские бренды, а в США многие думают, что Bic — американский бренд.

### Факторы интеграции

Как компания может ускорить процесс воспринимаемой интеграции и достичь желательного уровня ассимиляции в стране? Этот вопрос стоит даже перед высокотехнологичными компаниями, если они не хотят, чтобы их воспринимали как холодные, отдаленные и безразличные к заботам людей организации, довольствующиеся только продажами и, соответственно, служащие символом хищнических многонациональных гигантов. Первое, что следует сделать, это настроиться на местные потребности, а затем провести маркетинговую кампанию на местном уровне — на улицах и спортивных стадионах, в качестве составляющей жизни местного сообщества. Рекламу в средствах массовой информации следует уравнивать прямыми контактами и участием в повседневной жизни страны. Не случайно компания Gamier во время запуска своего нового товара Fructis Style в каждой стране разместила его рекламу, помимо прочих мест, на более чем 100 автобусах, которые должны были ездить по крупным и мелким городам, обеспечивая прямой контакт с широкой публикой.

Наконец, всем хорошо известно, что в глазах широкой общественности бренд и компания — это одно и то же, поэтому явное преимущество в том, чтобы иметь фабрики и производить товары в данной стране. Это не только помогает бренду «пустить корни», но и повышает его статус, так как обеспечивает рабочие места для населения. Если у компании к тому же есть развитая социальная политика, люди будут об этом говорить, что поможет компании добиться уважения и доверия. Если бренд не будет вести себя как колонизатор или хищник, то будет создаваться впечатление, что он хочет поделиться своими успехами. Социальные инициативы Danone (компания) в Бразилии получили широкую огласку, что помогло в значительной степени ускорить процесс ассимиляции бренда в этой стране. В век ответственных и этических брендов компании, проникая на иностранные рынки, больше не прячутся за своими торговыми марками.

### Местные бренды возвращаются?

Опыт показывает, что критика местных брендов была слишком преувеличенной (Karfèrer, 2001), а их

сила была недооценена. Компании Procter & Gamble и Danone, попытавшиеся слишком быстро заменить местные бренды на глобальные, были вынуждены «пойти на попятную» и постараться вернуть покупателей, которых они из-за этого потеряли. Им следовало помнить, что проглобальная пропаганда всегда была похожа на улицу с односторонним движением и не допускала проявление сопротивления ни в каком виде. Следует учитывать, что многие ведущие бренды на самом деле не местные. Однако на ряде рынков — фруктовых соков, пива, масла для жарки, сливочного масла, сыра — все ведущие бренды местные. Можно возразить, что все это традиционные товары, однако важно, что в Корее и Японии номером один по продаже гамбургеров считаются не McDonalds или Burger King, а Lotteria (ответвление сети универмагов Lotte). То же самое можно сказать о Бельгии, где бренд Quick по-прежнему остается лидером рынка, хотя с момента проникновения на него американского гиганта быстрого питания прошло более 10 лет. Этот парадокс можно объяснить преимуществом первопроходца. В этих странах местные бренды первыми начали создавать рестораны быстрого питания и рынок, что позволило им стать на нем эталоном. В структуре этих соперников нет никакого различия, но ключевой фактор успеха любого ресторана — его местоположение, а когда McDonald's пришел в Корею и Бельгию, лучшие места уже были заняты.

Сегодня многие глобальные бренды стараются не казаться глобальными. Это наглядно видно на примере Danone, который действительно с юридической точки зрения существует в четырех разных странах как местный бренд. Бренд Danone, результат инновации, был создан в 1919 году в Испании Исааком Карассо, который назвал его в честь своего сына (Danon — уменьшительная форма от имени Daniel в каталанском языке). Торговая марка Danone была зарегистрирована во Франции в 1929 году, а в 1942 году Даниэль Карассо, иммигрировавший в США, создал в Нью-Йорке компанию Dannon Milk Products, Inc. Впоследствии бренд был расширен на Мексику. В каждой из этих четырех стран Danone или Dannon считается местным брендом. Как ни странно, по словам директоров немецкого бренда Nivea, он так же стремится к тому, чтобы его воспринимали как местный, даже несмотря на то, что он — один из наиболее широко распространенных брендов в мире. То же самое можно сказать о датском бренде Velux, производителе мансардных окон номер один, Bic, Gamier и других.

В 1998 году существовала тенденция осуществлять глобализацию любой ценой, поэтому, когда группа Danone купила чешскую компанию Oravía, она решила заменить этот местный бренд на свой глобальный. Однако Danone серьезно недооценила силу местного бренда, и ей пришлось идти на пятую. В Чешской Республике Oravía принадлежало более 70 % рынка. В коммунистическую эпоху единственным «угощением», доступным чехам, было печенье, и это сделало Oravía их другом и союзником. Наконец, слово Oravía также было названием чешского города, что придавало этому бренду патриотический характер. Компания рассматривала ситуацию на расстоянии, поэтому ей было сложно учесть все эти факторы. В каждой стране есть свои знаковые бренды, следовательно, организация, осуществляющая глобализацию, просто не может позволить себе игнорировать мнение потребителя.

В ходе международного исследования, о котором упоминалось ранее (Schuiling and Kapferer, 2004), были определены движущие силы, присущие местным брендам, — доверие и близость к потребителю. Они становятся ключевыми факторами успеха при условии, что местный бренд так же знает, как эффективно продавать свои товары.

### Развитие местных брендов

Так как многие бренды есть и будут в дальнейшем оставаться местными, как можно осуществлять их развитие в условиях жесткой международной конкуренции? Мы уже продемонстрировали силу местных брендов (Schuiling and Kapferer, 2004) и их сильные стороны в сравнении с глобальными. Однако доверие и близость к покупателю не могут обеспечить абсолютную защиту, их необходимо сохранять и поддерживать, поэтому особое значение приобретают используемые для этого стратегии. Но не менее важно обратить внимание на слабые стороны местных брендов — недостаток инновационности, веселья и стиля, которые необходимы новому, более молодому поколению потребителей. Кроме того, местные торговые марки страдают от недостатков и ограничений на уровне менеджмента, краткое описание которых приведено далее.

*В числе первых — инертность.* Местным брендам, слишком привыкшим просто быть на этом рынке, часто не хватает энергии, что связано с отсутствием у них каких-либо стремлений. В этом случае бренд необходимо возродить изнутри, четко переопределив его цели, формулировки миссии и преимущества.

*Местные бренды часто слишком широко рассредоточены.* Соответственно им необходимо заново сфокусировать свои ресурсы на определенных рынках или рыночных сегментах, в которых они могут надеяться на доминирование или, по крайней мере, могут стать совместными лидерами рынка с другой торговой маркой. Они также должны признать необходимость расстаться с некоторыми из своих видов деятельности, чтобы сконцентрироваться на сегментах, обладающих потенциалом для доминирования бренда. В качестве альтернативы могут нацеливаться на ниши, небольшие, но прибыльные рынки, и делать это так, как не могут сделать многонациональные компании.

*Местным брендам часто недостает инновационности.* Они слишком сильно полагаются на приверженность как движущую силу предпочтений и, соответственно, теряют свою актуальность, так как их товары перестают быть современными или недостаточно хорошо адаптированы к удовлетворению потребностей сегодняшнего дня. Никогда не будет лишним напомнить, что инновации — источник жизненной силы бренда. Существует несколько типов инноваций. Некоторые требуют огромных инвестиций в исследования и разработку и выходят за рамки возможностей местных брендов, тогда как другие более близко совпадают с пользовательскими ценностями товаров и, следовательно, более доступны. Третий тип связан не столько с базовыми исследованиями (новые активные ингредиенты), сколько с поиском новых концепций, связанных с озарениями потребителя.

*Местным брендам, как правило, присуща устоявшаяся форма управления.* В этом случае необходимо ввести в компанию новых менеджеров, которые связаны с новыми рынками и сегментами, и, соответственно, понимают их, а также могут идентифицировать озарения потребителей и преобразовать их в идеи.

*Местным брендам свойственно излишнее самоограничение.* В век прославления глобализации существует очень мало книг и статей, которые могут помочь местным брендам советом (Kapferer, 2001). В результате они подвергаются риску излишнего самоограничения, как это случилось с норвежской компанией DBS, лидером местного рынка в секторе велосипедов. DBS не думала, что сможет продавать современные горные велосипеды под своим именем в условиях конкуренции с Giant или американской компанией Cannondale. На самом же деле она до-

билась огромных успехов — потребителей радовала возможность покупать качественный товар по всей Норвегии (благодаря расширенной сети дистрибуции бренда) с именем национального бренда. Естественно, всегда найдутся люди, которые будут покупать только международные бренды, но важно принимать во внимание менее зацикленное большинство.

*Существует еще одна форма географического самоограничения.* Нет никаких причин, мешающих местному бренду искать возможности расширения в соседние страны, часто знакомые с этим брендом или имеющие культурные сходства, благоприятствующие его ассимиляции. Таким образом, вполне естественно выглядит продажа местных эстонских брендов в Литве и Латвии или польских брендов в Венгрии и Чешской Республике. Однако расширение географической области может идти и дальше за границу. К числу факторов успеха мелких и средних предприятий относится их ассимиляция на международном уровне на начальном этапе развития (Simon, 2000). Важно отметить, что команды развития Wal-Mart, ведущего мирового дистрибьютора, путешествуют по всему миру в поисках инновационных товаров, которые могут дифференцировать ассортимент магазина от ассортиментов его конкурентов и добавить элемент удивления для покупателей. Именно благодаря этому микрокомпания Logina, которая заново выпустила на рынок популярные в прошлом напитки с апельсиновым соком, была отмечена на торговой выставке новых товаров, а затем, через год после своего создания, стала эталоном в США. Подобное объединение с мегадистрибьютором часто связано с заключением эксклюзивного договора, который гарантирует дальнейшее международное развитие бренда.

*Наконец, местные бренды не должны казаться местными.* За исключением случаев этнических или традиционных ремесленных товаров, связанных с конкретным регионом, современность продукции выражается через культурную интеграцию. Кто знает, жевательная резинка Hollywood местный бренд или нет? А мороженое Gemeu, Dor, Tango или Wall's? Все три ведущих бренда на самом большом (с точки зрения объема) рынке в мире шотландского виски (Франция) относятся к числу местных брендов. Естественно, это виски поступает из Шотландии, где его производят в избытке, однако указанные бренды были созданы оптовыми продавцами вин и крепких алкогольных напитков — двумя недорогими брен-

дами, ориентированными главным образом на торговый маркетинг (William Peel, Label 5), и массовым брендом (Clan Campbell). Эти бренды были дешевле, чем крупные международные бренды, что позволило французскому рынку за 15 лет добиться удвоения своего размера.

Хороший пример управления местными брендами в условиях усиления международной конкуренции — Amore Pacific, динамичная косметическая компания из Кореи, которая стала сильным лидером рынка благодаря объемному марочному портфелю. Как Amore Pacific проводила активное укрепление своего бренда?

*Во-первых,* ее бренды распределяются относительно направления дистрибуции: один бренд, один канал распределения. Доминирующее положение в системе дистрибуции компании занимает канал прямых продаж (продажа вразнос через агентов, предлагающих товары покупателям на дому, или торговые встречи на дому с приглашением соседей и знакомых). Сюда не может проникнуть импортный бренд, так как для этого необходимы ноу-хау и ресурсы, которыми он не обладает.

*Во-вторых,* небольшие бренды были объединены в более крупные, что позволяло создать мегабренды и достичь более высокого критического размера.

*В-третьих,* бренд постоянно подпитывается с помощью инноваций.

*В-четвертых,* местные бренды вообще не выглядят таковыми. La Neige, к примеру, нацелен на молодежный рынок, носит название, напоминающее французское, и использует его близость к французским покупателям. Бренд Нега (имя греческой богини) — прямой конкурент Lancome и Estee Lauder. Он хорошо заметен как во всех универмагах класса «премиум», так и в беспопыльной зоне корейских аэропортов.

*Наконец,* компания Amore Pacific расширила свои лучшие бренды на другие страны. Как La Neige, так и Нега были успешно запущены в Гонконге и Шанхае. Сегодня в Азии растет спрос на азиатские бренды, понимающие женщин этого региона лучше, чем импортируемые с Запада.

## Процесс глобализации бренда

Несмотря на то что сегодня нет недостатка в примерах глобализации, приводимых в книгах, статьях и на конференциях, большинство из них сфокусировано на товарных брендах, таких как Coke, Marlboro,

Starbucks, McDonalds, Amazon, eBay и Intel. Однако эти примеры сконцентрированы вокруг непредсказуемых и/или радикальных инноваций, которые после того, как становились лидерами в США (на внутреннем рынке, который составляет 50 % мирового рынка), благодаря своей репутации могли экспортироваться в другие страны. Они не соответствуют реальному положению большинства глобальных групп и брендов, часто происходящих из маленьких стран и вынужденных становиться глобальными с самого начала. Так было в случае Nestle (ведущий мировой компании пищевых продуктов), чья страна происхождения — Швейцария, Unilever и Grey Goose (Нидерланды), Absolut (Швеция), Finlandia (Финляндия) и Velux (Дания). Немаловажно, что спустя всего лишь четыре месяца после запуска самого первого товара, производимого Nestle (хлопья для детей), он продавался в пяти разных странах. Nestle с самого начала сделала разнообразие частью своей стратегии и продолжает делать это и сегодня. В настоящее время в Европе компания Nestle предлагает ассортимент, включающий в себя не менее 32 различных товаров, связанных с кофе. Это очень далеко от стиля одного товара Coca-Cola. Несмотря на то что бренды США продвигают американский образ жизни, это не относится к другим брендам и группам всего мира. Цель этой главы и, несомненно, всей книги в целом состоит в попытке восстановить определенный баланс и предложить альтернативные, а иногда и более актуальные модели.

Ключевые этапы процесса глобализации бренда:

- « определение отличительных особенностей бренда;
- \* выбор регионов и стран;
- « оценка рынков;
- \* выбор архитектуры бренда;
- \* выбор товаров, адаптированных к рынкам;
- is разработка глобальной рекламной кампании.

### **Определение отличительных особенностей бренда**

Глобализация бренда предполагает его определение. Это означает, что бренд должен обладать отличительными особенностями, которые будут служить средством глобализации, как в материальном, так и нематериальном плане. Следовательно, компания должна начать с определения и фиксации в письменном виде параметров отличительных особенностей бренда. Это важно с точки

зрения согласованности, тем более что глобализация в значительной степени усиливает центробежные тенденции, когда каждый интерпретирует процесс и его составляющие по-своему. Для того чтобы ограничить эти тенденции, должна существовать ясная и лаконичная платформа с характерными пунктами и сущностью.

Следует помнить, что современный бренд больше уже не просто «товар плюс» (простое определение товара с положительной ценностью, типа «лучшая зубная паста, помогающая предотвратить кариес»). Это источник, требующий своего определения. С целью избежать проблем с пониманием и переводом процесс глобализации очень часто предполагает выбор универсальных слов, обладающих преимуществом совпадения по всему миру, таких как «высокое качество», «ориентированный на клиента», «динамичный» и «компетентный». Однако следует проявлять осторожность в отношении международного совпадения, так как оно обычно отражает слабую сторону определения бренда и, соответственно, его отличительных особенностей.

Бренды основываются на отличии. Они должны обладать характером, видимыми и оригинальными чертами. Но осмелился бы кто-нибудь сегодня запустить бренд Marlboro, используя для этого символ в виде одинокого, мужественного и грубоватого человека?

### *Глобальные бренды и универсальные истины*

Как правило, каждый бренд должен основываться на озарении потребителя или покупателя. Озарение — это в буквальном смысле взгляд в его внутренний мир, короткое предложение, заключающее в себе душевное состояние, ожидания или установки, на которые должен ответить бренд.

В результате глобальные бренды, как правило, обращаются к универсальным истинам, глобальным озарениям. Если взять рынок алкоголя, то каковы универсальные истины спиртных напитков? Здесь обращает на себя внимание потребление: выпивая, мужчины пытаются повысить свой мужской статус. Благодаря своему символическому характеру и продвигаемым ценностям (продолжай идти, то есть не переставай добиваться своего) Johnnie Walker представляет достижения взрослых мужчин. Во всем мире он ассоциируется с мужественностью и статусом настоящего мужчины. J&V имеет отношение к социальному успеху. Chivas поощряет радость и демонстративное потребление. Bacardi — побег в рай.

*Подчеркивайте характерность своих отличительных особенностей*

Существует несколько способов, позволяющих предотвратить утрату характерных моментов отличительных особенностей бренда в процессе глобализации:

- в сопровождать аспекты отличительных особенностей бренда сравнениями, рассказывать о том, что представляет собой бренд и чем он не является;
- ж сопровождать слова образами (концепция бренда);
- и подкреплять аспекты с помощью обучающих инициатив и создания «эстафеты» локальных брендов («хранителей огня»);
- а не передавать осуществление стратегических моментов (таких как реклама и веб-сайт) на местный уровень.

Здесь важно провести различие между экспортируемыми брендами и глобальными в прямом смысле слова. Jaguar, Porsche и BMW относятся к категории экспортируемых брендов: ценности бренда Jaguar не были переопределены в целях глобализации, хотя Porsche и BMW, несомненно, отражают некоторые особенности глобального рынка (на самом деле рынка США), что позволяет им определять спецификации своих будущих товаров. Модель Porsche 928 была разработана для Соединенных Штатов, их широких автострад и стиля вождения, а дизайн последней серии BMW, Series 5, создавался полностью с ориентацией на США. Но то, что вы покупаете, подходит и для Ковентри, Штутгарта или Мюнхена, отличительные особенности и основные ценности бренда не претерпели ни малейших изменений. То же самое можно сказать о торговой марке Chanel. Это бренды, которые экспортируются во все страны мира.

Бренд, нацеленный на глобализацию, должен осмыслить свои отличительные особенности. Могут ли отличительные особенности, обеспечившие бренду успех в стране его происхождения, гарантировать такой же успех во всем остальном мире или, по крайней мере, в ключевых странах, где он будет продаваться? Соответственно существует взаимосвязь между первым (определение отличительных особенностей бренда) и вторым (выбор регионов и стран) этапами процесса глобализации. Когда бренд экспортируется в другие страны, он немедленно приобретает добавленные ценности, связанные с его международным восприятием, и может пользоваться эффектом переизбытка международного восприятия. В Швеции бренд Absolut оцени-

вается не очень высоко, а в Соединенных Штатах, где он воспринимается как импортный бренд водки, конкурирующий с производимой в США водкой Smirnoff (местным лидером), он создал сегмент класса «премиум».

*Разделяйте внутреннее и международное позиционирование*

Когда бренд покидает страну своего происхождения, происходит его трансформация и изменение сути. Например, в Италии Varilla — популярный массовый бренд макаронных изделий, предлагающий хорошее соотношение качество/цена и внушающий доверие. Как видно из табл. 16.7, в других странах он позиционируется как истинно итальянский, высококачественный, традиционный и модный, но теряет соотношение качество/цена и доверие. Чтобы заслужить доверие потребителей, требуется время.

**Таблица 16.7.** Международный и внутренний имидж бренда Varilla

Процентное количество покупателей, воспринимающих бренд как:	Италия	Франция	Германия
высокое качество	34,9	56,9	40,6
заслуживающий доверия	56,6	44,8	17,4
хорошее качество/цена	33,8	26,8	17,2
модный	11,0	19,6	26,1
подлинный	<b>8,9</b>	16,0	13,7

*Источник:* Kapferer и Schuiling (2004).

Одним словом, экспортируемые бренды должны позиционироваться в верхней части ассортимента, так как они должны оправдывать транспортные расходы и таможенные пошлины. Кроме того, это дает им возможность воспользоваться преимуществом эффекта переноса воспринимаемой глобальности бренда. Именно так шведская водка Absolut создала в США сегмент класса «премиум», где продает продукции на 20 % больше, чем местный лидер рынка (Smirnoff), у которого фабрики разбросаны по всему региону.

### **Выбор регионов и стран**

Исследование так называемых глобальных брендов показывает, что их дистрибуция по всему миру не

так широка, как нас пытаются убедить. Конечно, это может быть связано с тем, что завоевание мировых рынков представляет собой постепенный процесс, и прежде всего компания должна занять положение лидера на своем внутреннем рынке. Например, первый супермаркет Wal-Mart появился за пределами Соединенных Штатов только в 1991 году, то есть через 30 лет после открытия первого магазина этой известной американской сети, а McDonald's получал доступ к другим рынкам постепенно, страна за страной.

Однако существует и другое объяснение. Не все страны становятся потенциальными покупателями конкретного бренда. Например, молочные продукты — не часть азиатской культуры, что создает серьезные помехи для компании Danone. То же можно сказать о месте йогуртов в культуре США, что служит препятствием для торговой марки Dannon USA, которая, хотя и была создана еще в 1942 году, так и не смогла стать главным брендом на этом рынке. Японцы не любят, когда запах используемых ими духов беспокоит других людей, что создает проблемы для всех брендов духов с сильным ароматом. По этой причине такие бренды, как Paloma Picasso с его характерными испанскими ценностями и насыщенным ароматом, лучше продаются в Техасе, Калифорнии и, конечно же, в Южной Европе, а также в тех странах (например, Германии), чьи туристы посещают юг Европы.

На данном этапе процесса глобализации необходимо проведение стратегического анализа, позволяющего оценить потенциал каждой страны и барьеры, препятствующие доступу на их рынки. Анализ должен включать:

- \* размер существующего рынка;
  - указатели роста и/или скрытых возможностей этого рынка и его сегментируемость — социально-культурное развитие и рост покупательской силы;
- озарения потребителей в отношении перспективы быстрого развития;
- характер каждого конкурента и его способности к реагированию — обладает ли рассматриваемый бренд потенциалом для сильной дифференциации или увеличения ценности?
- наличие первичного капитала бренда в стране или регионе (через туризм или международные средства информации, которые приносят имидж бренда в дома жителей всех стран мира);
- наличие соответствующих каналов дистрибуции, пригодных для продвижения концепции бренда;

- наличие информационной сети;
- наличие соответствующих коммерческих партнеров на местном уровне;
- отсутствие препятствий для входа на рынок — таможенные правила, официальные и неофициальные нормы и положения;
- возможность регистрации или покупки названия бренда (проверка на предмет того, не является ли имя собственностью местной компании).

Наличие торговых барьеров стало причиной того, что некоторые страны, такие как Индия, испытывающие страх перед своего рода неокolonизацией через посредничество компаний, долгое время оставались закрытыми для импортных товаров. Например, теоретически было возможно производить крупный автомобильный бренд в этой стране, но для этого потребовалось бы, чтобы все субподрядчики, необходимая часть производственного процесса, сделали то же самое. В отсутствие субподрядчиков и соответствующих партнеров возникает риск отхода от контракта бренда в этой конкретной стране, выпускаемые в ней автомобили будут продаваться, но худшего качества. Такая проблема долгое время существовала в Бразилии.

Как уже отмечалось, основной вопрос присвоения имени бренду — глобализация платформ товара. Например, Unilever определила пять платформ для маргарина. Нет особой проблемы в том, что одна из этих платформ — Becel в Португалии, а во всех других местах Pro Active, так как глобальная экономия и синергизм должны быть достигнуты, прежде всего, на уровне производства и концепции позиционирования, а проблема наименования отходит на второй план. Естественно, в связи с тем что название находится в центре внимания средств информации, желательно, чтобы оно везде было одинаковым, но это не главный вопрос, так как имя не главный источник роста прибыльности.

Результаты стратегического анализа рассматриваемой страны иногда помогают понять распределение продаж международных брендов. Так, три основные страны для бренда The Laughing Cow — это, естественно, страна происхождения, а также Германия и Саудовская Аравия, где температура воздуха настолько высокая, что плавленый сыр остается как для взрослых, так и детей единственным способом ежедневного потребления молока. Открытие фабрик в Марокко и Египте позволило бренду облегчить решение проблемы таможенных барьеров.

В рамках процесса глобализации существует и такой стратегический вопрос, как порядок завоевания стран, регионов и континентов. Например, Amore Pacific — международный бренд корейской компании с тем же самым названием, которое отражает его ноу-хау, ценности и этику. Это современный бренд, стремящийся соединить себя с концепцией западной красоты без отказа от своего азиатского происхождения. В 2003 году возник вопрос, на какой рынок следует выходить бренду в первую очередь — США или Европы. Помимо рассмотренных выше вопросов компанию беспокоило, что будет лучше отвечать ее интересам — реклама успеха бренда в Европе, в Соединенных Штатах или наоборот. С учетом того, что в Америке воспринимаемая глобальность бренда не стала движущей силой предпочтений или, по крайней мере, играет меньшую роль, чем в Европе (Holt, Quelch and Taylor, 2003), было принято решение сначала выйти на рынок США. Кроме того, США гораздо ближе к Корее в географическом, социальном и культурном плане, чем Европа, которая не только удалена и фрагментирована, но и имеет сильные устоявшиеся традиции.

Нет ничего удивительного в том, что сегодня взгляды всех западных брендов устремлены на Восток.

*Восточная Европа и Россия* — два региона, обладающие долгожданными возможностями роста для брендов, ведущих борьбу на насыщенных западных рынках. Они могут обеспечить конкурентное преимущество скандинавским брендам, имеющим длительные устоявшиеся связи с этими регионами, а также Германии, сфера влияния которой исторически распространялась на Восточную Европу. Однако если учесть низкую покупательную способность, существующую в этих странах на данный момент, то они представляют собой область расширения для брендов, позиционируемых по цене, таких как корейские бренды LG, Samsung, Daewoo и Khia и турецкие бренды, нацеленные на Румынию, Болгарию и Албанию.

Еще один регион роста — *Китай*. Сегодня одна треть ее миллиардного населения кредитоспособна. Всего два года назад товарооборот компании L'Oreal в Западной Европе достигал 49 %, в Соединенных Штатах — 32 % и только 19 % во всем остальном мире. Если учесть значительный спрос в Азии в целом, определяемый численностью ее населения и повышением уровня жизни, то можно легко понять, что на сегодняшний день приоритеты L'Oreal

связаны именно с этим направлением. На это указывает факт открытия одного из международных исследовательских центров группы в Японии, а также приобретение ею японских брендов. Прошли те дни, когда китайских женщин интересовали только западные торговые марки. Сегодня они очень хорошо осознают свое азиатское происхождение и все больше обращаются к дорогим и высококачественным японским и корейским брендам, о чем свидетельствует успех корейского бренда La Neige в универсамах Гонконга и Шанхая. По этой же причине группа L'Oreal купила японский бренд Sue Uemura, чей глобальный марочный портфель отражает все культурное многообразие. Наконец, марочный портфель самой L'Oreal включает 11 глобальных брендов, которые должны быть запущены в Китае.

*Индия*, которая постепенно отходит от этапа защиты своей идентичности и желания сохранить независимость, должна в будущем стать еще одним регионом развития. В ней уже происходит процесс распределения конкурентных позиций. То же самое можно сказать о Бразилии.

### Оценка рынков

Бренд — не просто название на определенном ассортименте товаров. Он отличает эти товары и является источником добавленной ценности в глазах целевого рынка. Бренд упрочивает свое положение в течение определенного периода времени, и нет ничего важнее, чем его первые инициативы в новой стране, так как именно они определяют его долгосрочное представление. Главная поддержка или основа этого представления — прототип. Следует помнить, что определение этого ключевого понятия было дано психологией абстрактных концепций, согласно которому прототип — лучший экземпляр, воплощающий отличительные особенности бренда.

Сегодня в свете требований рационализации и эффективности многие бренды имеют два уровня брендинга — родительский и дочерний бренд. Типичная архитектура бренда — исходный бренд, брендовый дом с двумя уровнями. Frito Lay, Gamier, Dannon, Mueller, Campina, Ford, Toyota и Renault — все это типичные бренды-первоисточники. Глобализация бренда может происходить только через его дочерние бренды, которые сами охватывают полный ассортимент товаров. Следовательно, ключ к глобализации родительских брендов — хороший дочерний бренд.

Так, бренд Gamier смог начать свою глобализацию в 2001 году, когда понял, что у него наконец-

то появился подходящий прототип, который может воплощать современные ценности бренда. Этот прототип, созданный в 2000 году Fructis Style, стал самым последним из дочерних брендов Garnier, однако он позволил компании выйти на рынки Соединенных Штатов, ЮАР, Бразилии и Китая. И теперь он — лидер своего сегмента во всех этих странах.

В целом существуют две главные стратегии получения доступа к национальным рынкам — создание новой категории или сегментирование существующей.

### *Создание новой категории*

Типичным примером в данном случае можно считать бренд Garnier. Родительский бренд укрепил свое положение за счет запуска дочернего бренда, ставшего эталоном, пионером новой категории, что давало ему выгоду от преимущества первопроходца, незначительной конкуренции или вообще ее отсутствия, а также более простых переговоров с дистрибьюторами, жаждущими получить креативные инновации и ценность, а не простой обмен брендами между конкурентами. Недостаток этой стратегии в том, что ее реализация требует более значительных инвестиций в маркетинг и рекламу. Однако ее успех усиливает значение родительского бренда, что дает ему возможность впоследствии выпустить на рынок другие дочерние бренды.

Подобную стратегию использует торговая марка Nivea, хотя и имеет архитектуру зонтичного бренда. Она выпускает на рынок крем Nivea Cream раньше других линий, что формирует представление о ее компетентности в секторе средств для ухода за кожей лица и тела и считается ключевым фактором формирования долгосрочного доверия.

### *Сегментирование существующей категории*

Альтернативная стратегия предполагает немедленное создание значительного объема бизнеса за счет запуска дифференцированного товара, основанного на ценностях бренда, но в рамках местной категории большого объема. Например, в Ливане бренд Yoplait начал с запуска двух традиционных местных молочных продуктов — Laban и Labneh. Задача состояла в том, чтобы как можно быстрее стать эталоном традиционных свежих молочных продуктов, дав этой стране то, что может дать крупная индустриальная компания, — высшее и устойчивое качество, более гигиеничные товары, более изысканный

вкус, товары с более длительным сроком хранения и более практичную упаковку.

По такому же принципу действовала компания Lactalis, международный гигант сырной индустрии, когда осуществляла глобализацию своего зонтичного бренда President. Бизнес-модель бренда President — сегментирование общих категорий. Эта торговая марка, созданная в 1968 году, сначала стала лидирующей в производстве наиболее популярного во Франции сыра (Camembert), а затем ведущим брендом масла и только после этого провела расширение на другие товары, такие как Brie и Emmental. С помощью сегментирования общей категории President представляет современное качество, практичность, доступность для новых типов использования и т. д. Было бы ошибкой попытаться осуществить глобализацию President через экспортирование Camembert, — с какой стати, к примеру, у испанцев, русских или казахов должно было возникнуть желание есть этот сыр? В лучшем случае он был бы привлекателен для незначительного меньшинства (ниши). Обновление ведущего бренда происходит совсем по-другому, и это главный вопрос.

Глобализация должна затрагивать бизнес-модель бренда. В случае с President это предполагает восстановление в России, Казахстане, Испании или любой другой стране инициативы, которая была успешно использована для создания оригинального бренда, то есть сегментирования традиционной местной категории большого объема.

Следует отметить, что бренд Danone, который не мог создать новую категорию молочных продуктов в Азии, принял решение закрепиться на этом рынке с помощью сегментирования существующей категории, направленного на выражение его ключевой ценности — здоровья. Во всем мире Danone известен своими йогуртами и минеральной водой. В Азии он размещает свое имя на печенье, обещающем взрослым и детям здоровье (рост и витамины), через глобальные дочерние бренды Prince и Pepito или через поддержку какого-нибудь сверхпопулярного местного бренда, например, Jacobs в Индонезии, Таиланде и Сингапуре и Tiger в Китае.

## **Выбор архитектуры бренда**

Должна ли архитектура бренда быть одинаковой во всех странах? Возможно, и должна, однако может ли так быть на практике? Постепенная глобализация бренда с двумя уровнями брендинга (включая исходный бренд или поддерживающий бренд) авто-

матически приводит к возникновению подобных вопросов. Кроме того, процесс адаптации определяется практическими соображениями — невозможно воссоздать то, что было достигнуто, на других рынках (включая страну происхождения), не испытывая давления времени и прибыльности. В зависимости от страны используемый тип архитектуры бренда может представлять горизонтальное и/или вертикальное сжатие.

Горизонтальное сжатие предполагает сокращение горизонтального диапазона брендов и перевод некоторых из них в ниши, занимающие более низкое положение, чем другие. Так, в США можно встретить сыр Mini Babybel со вкусом Bonbel, при том что оба бренда поддерживает торговая марка The Laughing Cow, а во Франции и Германии эти три имени соответствуют трем разным брендам. Однако когда компания выходит на рынок США, главная проблема не в том, чтобы добиться наиболее широкого охвата рынка с помощью марочного портфеля, включающего в себя ассортимент специализированных товаров, а в выживании за счет капитализирования. То, что было независимой торговой маркой, становится дочерним брендом или дополнительным наименованием товара под одним и тем же названием бренда (расширение товарной линии).

Вертикальное сжатие имеет обратный эффект. Вертикальная архитектура бренда с тремя уровнями брендинга по причинам эффективности и практичности сокращается до двух уровней. Этот тип сжатия подразделяется на сжатие сверху вниз и сжатие снизу вверх.

Сжатие снизу вверх помогает сократить количество уровней с помощью изъятия одного уровня в середине и повышение другого из располагающихся внизу. В Европе L'Oreal Paris представлен на рынке шампуней брендом Elseve, чьи товары имеют свои собственные имена (например, Color Vive), которые описывают их предназначение (Elseve Color Vive от L'Oreal). Движущей силой (что их действительно покупают) становится Elseve, а L'Oreal Paris выполняет поддерживающую роль.

В США компания решила не использовать название Elseve, а добавить ко всем товарам этого ассортимента слово Vive: Nutri Vive, Vita Vive, Color Vive, Curl Vive, Hydra Vive, Body Vive. Это позволяет сделать отношения между L'Oreal и его товарами более крепкими и прямыми, что, в свою очередь, способствует взаимному обновлению. Теперь у бренда есть дополнительная движущая сила, так как амери-

канские потребители покупают не шампуни L'Oreal или Color Vive, а их сочетание — L'Oreal Color Vive. Это также позволяет избежать фрагментирования известности в стране, где услуги средств информации стоят очень дорого.

Сжатие сверху вниз происходит в тех случаях, когда поддерживающий бренд становится движущей силой и переводит дочерний бренд в положение описателя. Так, в Европе европейский бренд печенья Lu продается специализированными брендами. В зависимости от упаковки Lu выходит под эгидой своих дочерних брендов Prince, Pirn's и Mikado. Помимо обладания специальным именем каждый конкретный товар может быть даже описан, например, как печенье, «добавляющее энергию».

В тех странах, которые должен был завоевать бренд (например, в США), Lu был реконструирован из поддерживающего бренда в ассортиментный, при этом другие указанные на упаковке названия, кроме Lu, стали менее заметными и превратились в описателей.

### **Выбор товаров, адаптированных и рынку**

Одновременное управление ростом бизнеса и создание бренда означает постоянную адаптацию маркетинга и товарных ассортиментов к рынку, проводимую в рамках строго определенной и согласованной стратегии. Как уже отмечалось ранее, в качестве функции создаваемого имиджа может быть выбран прототип. Прошли те времена, когда импортеры решали, какие товары можно направлять в страну, ориентируясь при этом только на краткосрочные потребности. Эти импортеры были торговцами или посредниками, а не акционерами компаний, их не интересовали долгосрочные цели. Именно поэтому многие бренды запускались с помощью разных товаров в странах, которые на самом деле были достаточно близки к стране происхождения. Через несколько лет это приводило к появлению расхождений в имидже товара и к значительным различиям в премиальной цене.

Товары должны быть источником быстрого роста, но, кроме того, соответствовать той сфере влияния, которую со временем хочет создать бренд. Этого можно достичь с помощью проведения кампаний по рекламе товаров, особенно на первоначальном этапе. Различные способы адаптации товаров к различным странам, областям и регионам рассматривались ранее в рамках дилеммы локализация — глобализация.

## Разработка глобальной рекламной кампании

Не все бренды хотят глобализации своих коммуникаций. Японские компании, как правило, дают своим дочерним компаниям во всех филиалах значительную степень свободы на местном уровне. Это, несомненно, создает впечатление разобщенности, так как имиджи, разрабатываемые разными филиалами в одной и той же стране, очень отличаются друг от друга. Однако с точки зрения культуры большие японские, а в последнее время и корейские группы проявляют желание компенсировать чрезмерную стандартизацию своих глобальных товаров (источника эффекта масштаба), позволив свободу действий на местном уровне. Эти местные дочерние компании занимаются главным образом продажами и в их задачу входит оптимизация продаж глобальных товаров в конкретной стране. По результатам этой деятельности, а не по сопутствующему им созданию капитала бренда судят о работе местных менеджеров. Маркетинговые структуры этих компаний носят главным образом операционный характер. Исключения составляют Sony, которая разрабатывала концепцию своего бренда в других странах, а также Toyota в США.

Еще один бренд, который отдает предпочтение местному подходу, это Bonduelle, ведущая компания на европейском рынке овощей, где ей приходится справляться с самыми разнообразными ситуациями. В Испании, к примеру, бренд смог получить доступ к рынку через сектор замороженных продуктов питания, а в России — через кукурузу в банках. Его главный товар, горошек, очень различается от страны к стране. Немцы и голландцы любят крупный зеленый горошек, а французы предпочитают мелкий сахарный горошек. В Италии, Германии и Нидерландах горошек используют главным образом в качестве украшения (например, в салатах), что стало причиной запуска Bonduelle бренда *Green Salad*. Столкнувшись с таким многообразием, компания сконцентрировала свои инициативы в области глобализации вокруг внутренних ценностей и диалога с компанией. Кроме того, ее название, логотип и упаковка одинаковы для всех товаров, хотя реклама продолжает носить сугубо местный характер.

Рост числа брендов формирует необходимость контролировать их глобальный имидж. Мы уже говорили, как важно начать с создания платформы отличительных особенностей бренда, однако от нее

не будет никакой пользы, если она не будет в согласованном виде представлена во всем мире. Таким образом, если бренд решил проводить волонтаристскую политику глобализации, он должен создать свои собственные процедуры разработки глобальных рекламных компаний. Далее мы расскажем о наиболее типичных из них.

## Глобализация коммуникаций: процессы и проблемы

Сегодня бренды хотят сделать свою рекламу глобальной, хотя в определенных ситуациях это невозможно по практическим причинам. По этому поводу возникает множество вопросов. Как могут бренды разработать глобальную рекламную кампанию, не причинив вреда креативности? Как им избежать демотивации затрагиваемых стран? Как они могут добавить компании «позитивный импульс» во всех интересующих ее странах с тем, чтобы исключить синдром «изобретено не здесь» (*not-invented-here — NIH*)? Значительный прогресс, совершенный в этой области, обеспечивает нас контрольными точками, изучение которых позволяет извлечь определенные уроки на будущее. Далее мы приводим анализ, в котором указывается, что прежде всего эти компании должны определиться с тем, что объединяет их бренд и что они хотят глобализовать:

- дух бренда, параметры его отличительных особенностей;
- визуальные отличительные особенности бренда;
- стратегический товар (прототип);
- коды рекламной кампании.

Все это должно быть определено до того, как будет осуществлен переход к стратегии идентичного копирования, общей креативной концепции или даже глобальной кампании. Кроме того, компании могут различаться в зависимости от того, устанавливают ли они определенную дисциплину или поощряют стремление к стандартизации.

Вопреки складывающемуся впечатлению компанию McDonald's нельзя назвать особенно строгой в том, что касается рекламы бренда. Естественно, ее маркетинг, как и товар, носят глобальный характер. За вычетом нескольких исключений и адаптации (которые находятся в центре внимания средств массовой информации) компания обладает сильной концепцией. Это определяется тем, что она стандартизована по всему миру, даже несмотря на то, что деятельность McDonalds осуществляется через национальные до-

черные компании, которые фактически независимы. Если говорить о рекламе, то корпоративная штаб-квартира компании выпускает фильмы с участием Рональда МакДональда и организует благотворительные инициативы и мероприятия, а также предлагает руководящие принципы рекламирования, при этом не стремясь навязывать обязательность и контроль в каком бы то ни было виде. Это объясняется моделью бизнеса McDonalds — невозможно навязывать форму рекламы тем, кто за нее платит, то есть тем компаниям-франчайзерам в каждой стране, которые выплачивают 4 % своего товарооборота за лицензию. Раз в месяц в исполнительный штаб-квартире каждой из стран проводится голосование по поводу будущих рекламных кампаний.

Несмотря на все это, благодаря телевизионным рекламным роликам, демонстрируемым во всех странах, возникает невероятное ощущение общности. Но это не результат какой-либо формы давления, в McDonald's отсутствие формальностей — объединяющий принцип. Подобная общность возникает благодаря высокому уровню понимания между менеджерами по рекламе групп из самых разных стран мира и их совместному использованию следующих элементов:

- умонстроение бренда, его концепция (еда, семья и веселье, простые человеческие истины) и его суть (ребенок, живущий в нашей душе);
- обещание бренда, выраженное в соответствии с традиционным ступенчатым анализом (особенности, функции, вознаграждения, ценности, индивидуальность);
- золотые правила рекламы (принципы Great McDonald's Advertising), такие как «каждая реклама McDonald's — это реклама бренда», или «показывать человеческие отношения», или «вплетайся в ткань повседневной жизни местного сообщества», или «всегда вкладывай в это чувство».

В результате основные линии могут в значительной степени отличаться друг от друга в зависимости от страны, но все они представляют один источник, одни отличительные особенности, будь то «Начни свой день с Мака» (Австралия), «Здесь вы хорошо проводите время» (Германия), «Улыбайтесь» (Южная Америка) или «Вы знаете наш товар с колыбели» (Польша).

Для того чтобы обеспечить еще большую стандартизацию, не причиняя при этом вреда бизнес-модели McDonald's, рекламные ролики со всего света демон-

стрируются на регулярно устраиваемых семинарах Creative Brand Seminars. Это позволяет представителям компаний из разных стран использовать самые лучшие ролики, которые, хотя и выпущены в других странах, обладают высокой актуальностью. Лучшие практики представляют в корпоративной сети и обсуждают в McDonald's Hamburger University. Наконец, за использование роликов других стран предлагаются поощрения. Сегодня 50 % телевизионной рекламы McDonalds основано на обмене этими лучшими практиками и их совместном использовании.

Группа производителей автомобилей Volkswagen отличается высокой централизацией в том, что касается маркетинга, однако когда речь идет о рекламе, она допускает большую свободу выражения в пределах строгой структуры бренда. Например, каждая страна может выпускать не похожий на другие ролик (основанный на одинаковом стратегическом и креативном брифе) для наиболее популярных на этом рынке моделей, потому что креативная реклама не централизована. Однако для наименее «массовых автомобилей», таких как внедорожник Touareg или Phayton, корпоративная штаб-квартира группы в Германии выпускает единый рекламный ролик.

Хорошая иллюстрация креативного процесса — автомобиль Polo. Он сделан на основе сильной платформы Volkswagen. В прошлом концепция бренда была сконцентрирована вокруг надежности и стиля, характеризующегося полным взаимопониманием (с оттенком юмора) с потребителем. Сегодня из-за присутствия брендов Skoda и Seat концепция бренда претерпела изменения — теперь она основывается на демократизации превосходства. Кроме того, существует платформа дочернего бренда, система позиционирования модели и разбор всех моделей в системе Tone and Style of VW Advertising. Эта система представляет собой напоминание о принципах, используемых с 1960 года рекламным агентством Tribal DDB, которое создало исключительную различительную силу рекламы Volkswagen и подарило бренду его уникальную индивидуальность. Она включает такие принципы, как «Не усложняйте — называйте вещи своими именами», «Не кричите, он вас слышит, особенно если вы говорите по делу», «Будьте искренним, честным, человеческим, доступным», «Заставляйте людей думать и улыбаться» и, наконец, — «Будьте оригинальными». В рекламных материалах DDB автомобили Volkswagen очень редко показаны в движении.

Позиционирование Polo, которое обеспечивало всемирную систему, определялось фразой «Polo пробуждает уверенность в себе, потому что вы можете почувствовать, что это единственный автомобиль подобного класса, который создан без компромиссов». Затем был разработан креативный бриф, который резюмировал задачи рекламы, рекламные цели и потребительское озарение («Я чувствую, что могу принять вызов всего мира»), товарный ассортимент и причины поверить бренду. Этот бриф был использован местными агентствами DDB, приступившими к работе и предложившими креативную идею, которая и была использована: «Новый, не идущий на компромиссы Polo, будьте с ним осторожны, чтобы он не вскружил вам голову». Затем в каждой стране местные команды создали на основе этой креативной концепции рекламные ролики.

Недавно компания Philips была реструктурирована в централизованную организацию для глобального бренда со штаб-квартирой в Нидерландах. Была создана новая концепция бренда «Уникальный опыт», применимая ко всем трем рыночным сегментам (товары для домашнего развлечения, для самовыражения и для профессионального использования). Сейчас высшее руководство компании выбирает транснациональные товары, которые должны будут сформировать основу известности бренда. Оно проводит централизованные совещания и разрабатывает рекламные кампании с местными командами дизайнеров. Процедура предварительных испытаний осуществляется централизованно, так же как производство рекламных роликов, с подготовкой дополнительных рекламных сувениров на этапе съемок, что позволяет снизить расходы на расширения линий.

Бренд Nivea использует похожую модель, включающую очень точные руководящие указания по отличительным особенностям бренда, индивидуальности каждого суббренда и строгие оговорки в отношении управления известностью, что позволяет придать всем рекламным материалам, несмотря на их разнообразие, типичный «дух Nivea». Директор отдела по всемирному маркетингу группы Nivea, расположенного в Гамбурге, назначает трех местных директоров по маркетингу для работы над проектом в партнерстве с гамбургским рекламным агентством TBWA. Этим директоров выбирают в самых разных странах, и в их задачу входит определение креативной платформы. Затем ее отправляют в местные агентства TBWA тех стран, где работают эти директора, разрабатывающие креативные идеи,

а затем рекламные кампании. После этого выбранная кампания используется во всех странах при условии, что ее не надо адаптировать. Так было с рекламной кампанией по перезапуску бренда Nivea Soft, для которой была выбрана креативная идея «мягкий, как утренний дождь». Однако в трех странах ее пришлось адаптировать — в Великобритании, где часто идет дождь; в Саудовской Аравии, где дождя практически вообще не бывает; и в Индонезии, где он ассоциируется с разрушениями, вызываемыми сезонами дождей. Для каждой из этих стран были использованы следующие адаптированные идеи:

- \* «такое легкое, такое мягкое ощущение для прекрасной кожи» (Великобритания и Австралия);
- «почувствуйте себя в тени деревьев» (Индонезия);
- «ощутите прикосновение летнего дождя» (Саудовская Аравия).

Эти примеры иллюстрируют типичные процессы в тех группах, которые хотят глобализовать свою рекламу. Однако следует помнить, что глобализация должна быть прагматичной, и принимать во внимание сильные региональные отличия (разные конкуренты, разные потребности покупателей). Таким образом, можно посоветовать следующее.

- Начиная с глобализации на региональном уровне. Например, начните с Азии, а потом перейдите к США и Европе или наоборот.
- \* Создавайте общие платформы брендов (отличительные особенности) и разделяйте с потребителями дух бренда, чтобы формировать безусловное ощущение близости.
- Разрабатывайте руководства по управлению рекламой, которые могут быть ограничены использованием общих символов представления или пойти гораздо дальше, чтобы показать индивидуальность бренда.
- \* В случае необходимости признавайте, что угол атаки не может быть одинаковым для всех рынков (позиционирование и конкуренты, уникальное конкурентное преимущество) и зависит от регионов и/или стран.
- Помните: хотя использование единой рекламы экономически оправдано с точки зрения такой задачи, как экономия средств, цель брендинга не в том, чтобы экономить деньги, а в том, чтобы поддерживать бизнес. Работа на международном уровне стоит дорого, так как требует создания международной структуры, организации большого числа совещаний и т. д.

\* По возможности будьте более дальновидными, уделяя больше внимания общим стратегическим, а не местным тактическим товарам.

В заключение следует отметить важность определения отношений, которые следует установить со странами, на чьих рынках вы собираетесь работать. Будут ли они основаны на логике общения поставщика и покупателя или одной из властных структур, или между теми, кто принимает решения, и подчиненными? В зависимости от возможностей существует вариант выбора между децентрализованным и централизованным менеджментом. Нам известны шесть типов отношений или различных управленческих функций, представленных в табл. 16.8, которые могут быть применены ко всем элементам маркетинга бренда. Процесс глобализации каждой компании может быть представлен в этой таблице с помощью обозначения (крестом) точки пересечения элемента комплекса маркетинга и типа отношений с конкретными странами в том, что касается этого элемента.

## Сближение местных брендов

Классическая стратегия глобализации заключается в сближении (унификации) местных брендов, унаследованных группами в процессе их роста. Как показывает история, большие группы часто вы-

бирают стратегию внешнего роста через покупку сильных местных брендов. Эту же стратегию, как правило, использует промышленный сектор. Например, компания Schneider никогда не прекращала покупать ведущие местные бренды электроники. Приобретая хорошо зарекомендовавшие себя торговые марки, эти компании получали возможность облегчить свой путь на местных рынках. Такой подход также предполагает использование ходовых товаров (товаров массового спроса). Бывшая компания BSN купила знаменитый бельгийский бренд печенья *Beukelear*, местный эквивалент *Lu*. Шведская группа *Mdlnycke* приобрела во Франции бренд *Nana*, который затем был присоединен к скандинавскому бренду гигиенических средств защиты *Libresse*.

В связи со столь смешанным типом ситуации, когда марочному портфелю не хватает стандартизации, компании приступают к перегруппировке брендов вокруг одного и того же позиционирования.

В этом случае возможны два сценария.

1. Компания названия местных брендов заменяет именем своего бренда.

2. Во втором сценарии компания принимает решение сохранить капиталы местного бренда, связанные с его именем. Отделение *General Motors* в Европе называется *Opel*, в то время как отделение в Великобритании известно как *Vauxhall*. Однако этим брендам не нужно сближение.

**Таблица 16.8.** Управление процессом глобализации

Функция	Игнорировать	Информировать	Убеждать	Одобрять	Принимать решения	Принуждать
<b>Комплекс бренда</b>						
Товар. Концепция. Позиционирование. Цена. Дистрибуция. Управление взаимоотношениями с потребителями (CRM). Активность в сети Интернет. Активизация. Стимулирование продаж. Реклама: * креативная концепция; * руководства по осуществлению; * производство						
	Децентрализованное			Централизованное		

Процесс гармонизации марочного портфеля достаточно сложен, и его всегда следует проводить осознанно, так как первоначальные ситуации для каждого отдельного имени бренда никогда не бывают одинаковыми. Компания должна осуществлять методичную программу унификации в соответствии со стилем, но, прежде всего, в соответствии с базой товара. С этой точки зрения интересен пример бренда Molnycke. На рынке товаров для женской гигиены отношения с клиентом, которые строятся очень медленно, становятся ключевым фактором в капитале бренда, где, естественно, присутствует выгода товара, а также атмосфера отношений в рамках отличительных особенностей бренда. Эти отношения необходимо поддерживать. Посчитав необходимым сохранить капиталы бренда, которыми обладали Nana в Южной Европе и Libresse в Северной Европе, в тот момент, когда на рынок выходила компания Procter & Gamble с Always, группа Molnycke совершила движение вперед в три этапа.

Первый этап заключался в совместном определении, каким должно быть уникальное позиционирование этих двух брендов. Позиционирование этих двух брендов вращалось вокруг концепции «естественного». Более серьезное исследование показало, что в зависимости от страны эта концепция толкуется по-разному. В скандинавских странах, домашней территории Libresse, естественность понималась в самом прямом смысле слова, в то время как в домашних странах бренда Nana это понятие ассоциировалось с непосредственностью. Задача второго этапа состояла в том, чтобы сблизить имиджи брендов Libresse и Nana, так как первоначально они различались. Libresse должен был сформировать более женственный имидж с элементами шутки; если говорить о юморе, то бренд зашел настолько далеко, что впервые включил в свою рекламу мужчину. Что касается женщины из рекламы Nana, то она тоже должна была измениться, став более естественной с меньшим налетом фривольности, более лаконичной и задумчивой. Второй этап был осуществлен с помощью специальных коммуникаций, а затем, когда была выработана единая концепция для бренда, был реализован третий этап, заключающийся в запуске новых товаров, которые были общими для обоих брендов, с использованием одного и того же рекламного ролика.

Таким образом, анализ этих стратегий интернационализации позволяет дать определение типичного направления, которому можно следовать во всех странах, где существуют похожие ограничения. Процесс состоит из семи основных этапов (табл. 16.9). Важной отправной точкой для них служит достижение единства мнений по вопросу ядра бренда, то есть тех отличительных особенностей, которых должны придерживаться все дочерние компании. Эта приверженность проявляется через видимые символы — логотипы, коды, манера и стиль. На завершающем этапе происходит поиск рекламных роликов, все больше и больше напоминающих друг друга, пока не будет найден ролик, который можно будет использовать для всех.

**Таблица 16.9.** Как объединить местные бренды

Этап 1	Необходима ли интернационализация? Применима ли глобализация к бренду или брендам?
Этап 2	Какие аспекты бренда следует интернационализировать? Какие не следует?
Этап 3	Согласованное описание системы, состоящей из общего ядра, платформы бренда, призывы отличительных особенностей и позиционирования
Этап 4	Определение общих видимых аспектов, уставов графических изображений, уставов упаковки, уставов рекламного выражения
Этап 5	Определение общей стратегии рекламы
Этап 6	Определение общего исполнения рекламы
Этап 7	Глобальный запуск общих товаров

*Источник:* Адаптировано из F. Bonnal/DDB.

Читатель уже должен был понять, что наличие или отсутствие общей рекламы — не столь важная проблема. Невозможно свести вопрос глобализации к пониманию того, возможно или нет выпускать стандартный рекламный ролик.

Гораздо большее значение имеет наличие одного общего невидимого ядра и конкурентного позиционирования, а также эффекта масштаба на уровне производства.

# ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

## Оценка бренда

### ГЛАВА 17. Финансовая оценка и учет брендов

Процедуры финансовой оценки и учета брендов стали предметом многочисленных споров, о чем свидетельствует большое количество опубликованных по этому вопросу статей, а также число специализированных комитетов, которые органы бухгалтерского учета создают практически повсеместно. Столь интенсивный интерес к данной теме имеет ряд технических, экономических и финансовых аспектов, но больше всего он отражает появившееся у современных компаний понимание того, какое значение имеют нематериальные инвестиции и какой рост может им обеспечить бренд в определенных случаях. Дискуссии на эту тему начинают приобретать международный характер, так как они затрагивают финансовую информацию о крупных международных корпорациях, владеющих сильными брендами или брендами, которые воспринимаются таковыми. Однако от одной страны к другой существуют различия в методах учета деятельности брендов и их месте в бухгалтерском балансе. Подобные различия могут оказывать значительное влияние на интерпретацию благосостояния этих компаний. Кроме того, в одной и той же стране может наблюдаться противоречие между правилами учета и обязательными нормами и положениями, чем могут воспользоваться определенные инновационные компании. В этом плане практика всегда опережала нормы и формировала правила учета.

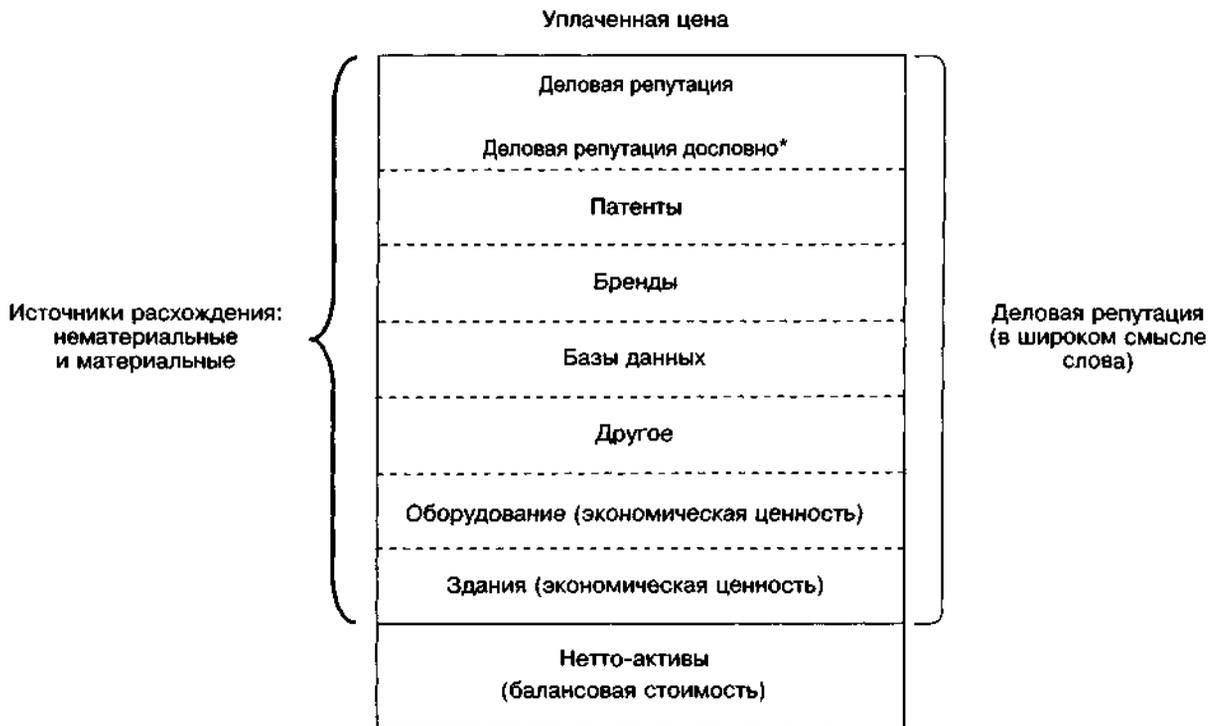
Причиной столь неожиданного интереса к этому вопросу, о котором крайне редко вспоминали до 1985 года, стало значительное увеличение числа заявок на поглощение компаний, обладающих брендами. Воз-

никновение новых проблем, связанных с передачей прав на фирмы и их деловые связи, привело к значительным финансовым и налоговым последствиям.

При покупке одной компании другой часто бывает значительное различие между балансовой стоимостью активов компании и уплаченной ценой, особенно если ей принадлежат сильные бренды и существуют позитивные прогнозы ее роста. Это различие называется деловой репутацией: фактически это мера позитивного отношения финансовых рынков к будущему компании. В целях учета выплата, произведенная приобретающей компанией, должна привести к включению в ее бухгалтерский баланс того, что было эффективно куплено (активы за вычетом обязательств), с тем чтобы определить точное соответствие между этими элементами и уплаченной ценой (рис. 17.1).

В соответствии со всеми современными системами и нормами бухгалтерского учета деловая репутация должна быть отнесена на те особые статьи, которые ее создали. Бренд относится к их числу, так же как патенты, ноу-хау и базы данных. Следовательно, можно сказать, что вопрос оценки бренда возник из необходимости объяснять огромные выплаты за деловую репутацию, которые иногда возникают при продаже крупных компаний. Однако существуют и другие ситуации, когда появляется необходимость оценки брендов. Например, в случае приобретения бренда должна быть произведена точная оценка стоимости этого актива.

Бухгалтерский учет руководствуется принципом благоразумия. Его оценки должны быть обоснованными, согласованными и воспроизводимыми. Именно поэтому, как это ни парадоксально, только те бренды, которые были куплены отдельно или включены в цену, выплачиваемую за компанию,



\* Goodwill — деловая репутация; дословно переводится как «добрая воля» (англ.).

**Рис. 17.1.** Проблема правильной оценки брендов

могут быть перенесены в бухгалтерский баланс приобретающей компании. Общая уплачиваемая цена определяет верхнюю границу их стоимости. До недавнего времени во всем мире принцип благоразумия приводил к тому, что национальные и международные нормы и стандарты бухгалтерского учета запрещали переносить в баланс бренды, созданные внутри компании. Естественно, можно предложить оценить бренд, однако до тех пор, пока он не будет продан или куплен, обоснованность этих оценок может вызывать очень большие сомнения. Бренды обретают свою стоимость через рынок.

### Полемика по поводу бухгалтерского учета брендов

Споры о необходимости включения всех брендов, независимо от того, были ли они приобретены, или созданы внутри компании, поднимают вопросы о самой сути бухгалтерского дела. Для чего существуют бухгалтерские балансы и счета компании? Для того чтобы давать оценку истинной финансовой стоимости компании (которая, конечно же, очень субъективна) или, следуя принципу благоразумия,

включать только объективные данные и оценивать только прошлые и зарегистрированные сделки? До недавнего времени во всех странах предпочтение отдавалось второй идее. Следовательно, регистрировались только сделки, связанные с внешними брендами. Если бы учитывались внутренние бренды, то ради принципа реалистичности пришлось бы пожертвовать достоверностью и согласованностью бухгалтерского учета. На самом деле что бы мы подумали о балансе, который был основан на неоднородных и временами субъективных методах оценки? Включение в баланс приобретенного бренда не нарушает принципа составления бухгалтерской отчетности по ценам приобретения, что считается фундаментальным принципом финансового учета. Как же тогда можно оценивать внутренние бренды? Мы увидим далее, что методы оценки, основанные на фактических затратах за истекший период или на замещение выбывающего основного актива, подходят для этого не очень хорошо. Самые лучшие методы основаны на перспективных оценках будущей прибыли, имеющих крайне субъективный характер. Если бы они были включены в бухгалтерский баланс, то это привело бы к возникновению определенной

степени неясности и неоднородности, которые противоречат принципу благоразумия.

Однако кто-то может возразить, что назначение бухгалтерского учета состоит в том, чтобы предоставлять систему для определения и распоряжения коммерческими расходами компании, которые аккумулируются в виде нематериальных активов, развиваемых внутри компании. Пока что эти затраты рассматриваются как расходы и вычитаются из прибыли компании за рассматриваемый год. Это, в свою очередь, снижает размер налогов, которые должна выплачивать компания. Однако некоторые налоговые органы начинают проявлять повышенную требовательность к оплате задолженностей по налогам. Например, теперь они считают, что деньги, потраченные на производство рекламных роликов, должны классифицироваться не как расходы, а как инвестиции и, соответственно, больше не могут быть освобождены от налогов.

Бухгалтерское дело, так же как и налогообложение, заинтересовано в регистрации затрат (как расходов или инвестиций). Финансовый анализ оценивает дисконтированную стоимость определенных активов как функцию вероятности будущей прибыли, которую, как предполагается, они могут создать. Таким образом, невозможно получить только одну стоимость бренда, потому что методы оценки зависят от ее целей. Принципы бухгалтерского учета уже существуют и могут быть объединены с резервированием расходов, накопленных за время создания бренда. Оценивать рыночную стоимость этих активов надлежит финансистам, которые должны использовать для этого свои собственные методы. Эти обоснования уже разработаны для оценки зданий и, таким образом, могут быть также применены к брендам.

Итак, мы можем сделать первый вывод по поводу денежной стоимости брендов: в идеале метод оценки приемлем, если его можно применять в равной степени к брендам, которые предстоит купить, и к брендам, уже существующим в компании, как в финансовых целях, так и в целях бухгалтерского учета.

Понятие стоимости в значительной степени зависит от вашего положения. Компания Rowntree стоила своим акционерам 1 млрд фунтов стерлингов, а Nestle она обошлась в 2,4 млрд! Для Midland Bank компания Lanvin стоила 400 млн фунтов стерлингов; для Henri Racamier и L'Oreal — 500 млн. Помимо всего этого, бухгалтерское дело контролируется

принципом благоразумия, объективности и согласованности во времени. Агрессивный инвестор, по определению, думает и действует по-разному в рамках своих собственных оценок. Он не хочет быть благоразумным, и его суждения весьма субъективны. Оценка брендов в контексте слияний и поглощений представляет собой разовую операцию: ее цель — определение первоначальной цены с учетом намерений и синергизма, на которые рассчитывает потенциальный покупатель. Бухгалтерский учет брендов должен следовать иным нормам, так как их стоимость определяется с другой точки зрения. Когда речь не идет о сделке, внутренний бренд оценивается как функция начисленных затрат или как функция его повседневного использования (а не того, что может сделать с ним другая сторона). Следовательно, между стоимостью покупаемого бренда и создаваемого обязательно будет расхождение. Более того, необходимость постоянной переоценки стоимостей бренда с повышением или понижением, при условии, что они официально включены в баланс, создает колебания, подрывающие надежность отчетности компании. Мы можем заметить, что стоимость имущества, которая в Европе ежегодно указывается в примечаниях к отчетности, такого влияния не оказывает. Это объясняет, почему специалисты по бухгалтерскому учету из Лондонской школы бизнеса, изучавшие вопрос включения всех брендов в баланс, дали неблагоприятный отзыв (Barwise, 1989) в отношении брендов, созданных самими компаниями.

Парадокс, но больше всего поддерживают идею включения стоимости бренда в бухгалтерский баланс специалисты по маркетингу. Возможно, они надеются найти способ оценки долгосрочного влияния решений в области маркетинга, который устраивал бы бухгалтеров и финансистов. Однако хотя на словах все согласны с тем, что, к примеру, реклама оказывает как краткосрочное, так и долгосрочное влияние, ревизоры анализируют результаты деятельности бренда за короткий период времени. Менеджеры по продукту или бренду должны обеспечивать положительный ежегодный текущий баланс и положительные счета прибылей и убытков. Таким образом, оценка и контроль осуществляются на ежегодной основе. Подобный тип поведения поощряет принятие решений, прибыльных в краткосрочном плане. Специалистам по маркетингу хотелось бы найти способ уравновесить это смещение в сторону краткосрочности, которое создает эффект

повышения годовых доходов, но при этом в конечном счете приводит к размыванию капитала бренда в результате его быстрых продвижений и расширений, слишком далеких от основного вида деятельности. С другой стороны, стремление к повышению осведомленности любой ценой не всегда может обеспечить предельный рост капитала бренда, поэтому от него следует отказаться, используя предназначенные для этого деньги на что-либо более полезное.

В целом стоимость бренда может быть оценена, если можно определить ее источники, можно сказать, что оценить — значит понять. Следовательно, результирующая цифра интересует маркетинг меньше, чем тот процесс, с помощью которого ее получают, то есть понимание того, как работает бренд, его роста, повышения или снижения его стоимости. Это понимание представляет собой опыт обучения и вводит логические и аналитические элементы в те области, где доминируют мистические представления. Оно также обеспечивает средства для полноценного общения между людьми, работающими в сфере маркетинга, финансов, налогов и законов. Наконец, даже если по причинам, связанным с налогообложением или уважением к принципу объективности и бухгалтерской согласованности, не рекомендуется включать внутренние бренды в баланс компании, проведение оценки бренда внутри нее тем не менее может послужить хорошим упражнением, исходя из приведенных выше соображений. В конечном счете слияния и поглощения происходят в исключительных случаях, хотя и привлекают активное внимание средств информации. Оценка брендов не должна ограничиваться только слияниями и поглощениями, она необходима ради тех выгод, которые можно получить с точки зрения менеджмента: в области помощи в процессе принятия решений, контроля управления, информационных систем, обучения маркетингу и подготовки менеджеров по продукту и бренду. В наше время, когда очень много говорят об упадке брендов, вполне закономерно задуматься над тем, какова реальная стоимость осведомленности о бренде, его имидже и общественном уважении. Капитал бренда основывается на психологических признаках, которые оцениваются с точки зрения потребителей и чего-то стоят только в том случае, когда приносят дополнительные доходы. Потребности, возникающие в результате представления счетов компании и информации для акционеров и инвесторов, это одно, а связанные с системой контроля менеджмента — совсем другое. Их не следует

смешивать, так как у них совершенно разные цели, и они сталкиваются с разными ограничениями.

Понятие стоимости носит неоднозначный характер и становится источником ряда разногласий. Очень важно понять, что не существует единой стоимости бренда; на самом деле можно говорить о нескольких стоимостях, что связано с тем, что оценка может быть различной в зависимости от ее целей:

- « стоимость ликвидности в случае вынужденной продажи;
- \* балансовая стоимость счетов компании;
- ж стоимость, необходимая для того, чтобы убедить банки дать компании ссуду;
- \* стоимость убытков или ущерба ценности бренда;
- \* стоимость для оценки цены лицензий;
- \* стоимость для административного управления, которая зависит от поведения менеджеров, поощряемого компанией;
- стоимость для частичной продажи активов;
- \* стоимость в случае покупки или слияния и поглощения.

В последнем случае покупатель задает только один вопрос: насколько увеличится реальная прибыль благодаря приобретению компании с сильным брендом? Чтобы ответить на него, компания будет оценивать любой возможный синергизм, существующий между двумя компаниями, любую результирующую экономию затрат (благодаря производству, логистике, дистрибуции, маркетингу), любую дополнительную способность навязывать свои решения дистрибьюторам, возможность расширений бренда или его интернационализации. Предлагаемая цена для покупки компании будет определяться ответами на эти вопросы. Однако ни один из них не сможет оказать никакого влияния на балансовую стоимость брендов компании.

Какие выводы можно сделать на данном этапе? Финансовая оценка брендов предусматривает проведение междисциплинарного собрания для всех отделов компании: маркетинг, аудит, финансы, производство, налоги и т. д. На нем должна быть представлена долгосрочная перспектива, уравновешивающая логику ежегодных перспектив оценки. Она выступает в роли напоминания о том, что благосостояние компании зависит не только от земли, заводов и оборудования, но также от ее нематериальных активов (ноу-хау, патенты, бренды и т. д.).

Полемика по поводу стоимости брендов и способа рассмотрения их в качестве активов по сути имеет отношение к бухгалтерии. Это не основная выгода, а интеграция стоимости бренда в решения в сфере маркетинга и рекламы, которые до сих пор определялись одним критерием — сохранением ежегодного текущего отчета по бренду. Прежде чем мы начнем говорить о различных методиках оценки, важно вспомнить, что истинная ее цель (для приобретения, представления баланса компании или руководства) определяет критерии оценки для этих методов. В зависимости от этой цели мы должны будем выбирать между следующими требованиями, к сожалению, мало совместимыми: больше обоснованности или надежности? больше субъективности или объективности? больше текущей стоимости или фактических издержек за истекший период?

## Что такое финансовый капитал бренда?

1990-е годы стали временем расцвета концепции капитала бренда (Aaker, 1990). Процесс соединения финансового понятия (капитал) с очевидным маркетинговым понятием (бренд) свидетельствует о росте понимания финансовой стоимости брендов, возникшей в результате того, что исключительный мир рекламы и маркетинга стал очень серьезным фактором, который, учитывая значение капитала, оказывает значительное влияние на менеджмент.

Следует еще раз упомянуть о том, что подразумевается под «капиталом» с точки зрения финансовой терминологии и, соответственно, какие коннотации возникают из объединения терминов «бренд» и «капитал». В буквальном смысле слова «капитал» означает «требования собственника к бизнесу». Он представляет интерес собственности в предприятии. Этот капитал (называемый акциями или любыми производными ценными бумагами) противопоставляется ценным бумагам в качестве долговых обязательств, хотя и те, и другие — источники денежных средств, соответственно, денежные обязательства в балансовом отчете. Использование термина «капитал» в отношении бренда имеет отношение не к обязательству, а к активу, который создается с течением времени благодаря вкладываемым в него компанией инвестициям. На самом деле ради точности следует говорить об активах бренда, а не о его капитале.

Как ни странно, хотя термин «капитал бренда» и кажется приглашением к объединению маркетинговой точки зрения с экономической и финансовой, последующие события выявили разногласия среди этих специалистов. Когда дело доходило до оценки капитала бренда и обсуждения того, что делает бренд сильным, возникал раскол между тем, что некоторые называли «капиталом бренда, основанном на потребителях», и тем, что другие определяли как «финансовый капитал бренда».

Старая теоретическая школа (капитал бренда, основанный на потребителях) рассматривала вопрос стоимости бренда с точки зрения покупателей. Это, в свою очередь, стало основой для появления нескольких разных теорий. Некоторые считали, что стоимость бренда существует тогда, когда предпочтения, выражаемые по отношению к бренду, превышают простую оценку предполагаемой полезности атрибутов товара или услуги. Мы видим, что в рамках данного подхода бренд рассматривается как «излишек», предпочтение, которое не может быть объяснено только товаром. Оно оценивается как разность:

$$\text{Капитал бренда (КБ)} = \text{Объявленное предпочтение} - \text{Предпочтение, прогнозируемое полезностью товара.}$$

Как мы видим, эта теория понимает бренд как степень влияния, которое существует в добавление к самому товару: бренд, таким образом, полностью ограничен нематериальным, эмоциональным аспектом. Однако BMW, один из самых сильных брендов в мире, столь же обязан своей силой и привлекательностью товару с особыми, уникальными функциональными характеристиками, как и тому имиджу, который бренд придает своим владельцам.

Другие специалисты (Aaker, 1990) утверждают, что стоимость бренда включает в себя все следующие переменные: известность, воспринимаемое качество, образность, приверженность и качество патентов. Обратите внимание на то, что в соответствии с этим определением, в противовес предыдущему, товар включается в капитал бренда из-за патентов, определяющих его отличие или даже превосходство.

Тем не менее есть и другие специалисты, придерживающиеся когнитивного подхода (Keller, 1998). Они рассматривают бренд как набор ассоциаций, хранящихся в памяти, которые создают различную реакцию на бренд. Келлер, например, говорит о существовании положительного, основанного на покупателях капитала бренда в случае,

если идентификация бренда приводит к более благоприятной реакции, чем в том случае, когда бренд не идентифицируется. Однако он также определяет негативный ориентированный на покупателя капитал бренда как ситуацию, в которой идентификация ведет к менее благоприятной реакции. Обратите внимание на то, что в финансовом контексте, создавшем понятие капитала, не существует такой вещи, как отрицательный капитал. К последней теоретической школе принадлежат многие финансовые аналитики, в задачу которых входит оценка активов (в их число иногда могут входить нематериальные активы и, соответственно, бренды). С их экономической точки зрения капитал бренда — величина сегодняшней прибыли, приписываемой бренду в будущем.

Экономический анализ капитала бренда требует, чтобы мы более внимательно рассмотрели слово «приписываемый». Вопрос заключается в том, кем приписываемый? В противоположность подходам, основанным на потребителях, экономический анализ предлагает простое, но существенное наблюдение: бренд — условный актив (Nussenbaum, 2003). В конце концов, без товара (или услуги) не существует бренда. Для того чтобы получить прибыль или экономическую добавленную стоимость (EVA), первоначально должны быть продажи и, соответственно, основа для бренда и его дистрибуции. В данном случае «первоначально» означает заблаговременно: сначала мы тратим и платим и только потом получаем. Это приводит нас к основной формуле:

$$V = -I + R,$$

<sup>1</sup>дс.

V (value) — стоимость бренда;

I (investment) — инвестиции;

R (return) — доход.

Эта формула полностью совпадает с приведенным далее более полным вариантом, позволяющим подсчитать стоимость любого актива. Так как актив — фактор, обладающий присущими ему будущими ценностями, его стоимость оценивается по текущей сумме его будущих ожидаемых прибылей за вычетом первоначальных инвестиций:

$$V = -I + \sum_{i=1}^n \frac{(R_i - D_i)}{(1+r)^i},$$

где:

г — ставка дисконтирования;

п — количество лет;

(R - D) — ожидаемая прибыль.

Приписывание добавленной стоимости условному активу, то есть бренду, предполагает следующее.

1. Что уже существует стоимость, которую можно выделить.
2. Что необходимые для ее создания материальные и нематериальные факторы разложены на множители.
3. Что после оплаты этих предварительных активов остается остаточная или сверхприбыль, что делает возможным производство и дистрибуцию.

Мы считаем, что пришло время объединить эти два подхода к концепции капитала бренда. В конечном счете бренд — инструмент для усиления бизнеса: его стоимость связана с этой целью и зависит от нее.

Экономический анализ говорит нам: независимо от репутации бренда, его имиджа, факторов предпочтения и приверженности бренд не обладает стоимостью, если компания не производит сверхприбыль, способную окупить существующие активы (материальные и нематериальные). Репутация и имидж сами по себе не составляют стоимость, если они не преобразуются в прибыльный товар или услугу.

Если смотреть на проблему подобным образом, было бы обманом считать, что бренд обладает стоимостью только потому, что у него есть «магия». Многие предприниматели покупали бренды на этой основе, но так и не смогли преобразовать эту стоимость в устойчивую прибыль. Бренд только тогда чего-либо стоит, когда вокруг него может быть построена прибыльная экономическая формула; и в этом есть некоторая парадоксальность, если учесть, что речь идет о концепции, полностью основанной на потребителях. Однако розничные продавцы прекрасно знают, что даже если имя обладает привлекательностью для потребителей, это не гарантирует будущих прибылей.

Это можно проиллюстрировать с помощью примера. Ныне не существующий бренд Ribourel (услуги застройки) был предметом обсуждения именно в рамках темы этой главы. Сколько он стоил? Было показано, что он не стоил ничего: имидж бренда ассоциировался с хорошим соотношением качество/цена, но не существовало способа превращения его в прибыль. Концепция Ribourel основывалась на идее, которая была сильной и привлекательной, но недостижимой. При таких обстоятельствах бренд не обладал экономической стоимостью.

Читатели могут помнить краткое скандальное заявление, сделанное компанией Daewoo и содержащее предложение купить Thomson за символическую цену в 1 евро. Оно подчеркивало то, что этот бренд не имеет стоимости. Кто-то может возразить, что под руководством исполнительного директора Тьерри Бретона было продемонстрировано обратное. Однако на самом деле Бретону пришлось осуществить изменение бизнес-модели компании, чтобы вернуть ее к добавленной стоимости.

Согласно этой логике, если бренд может заставить потребителя заплатить разницу в цене, но при этом стоимость создания бренда превышает увеличение этой цены, бренд не имеет стоимости.

Следовательно, нам следует предложить объединяющее определение бренда, обладающего стоимостью (сильным капиталом бренда): *сильный бренд — это имя, влияющее на покупателей через предлагаемую им ценность и поддерживающееся благоприятной экономической формулой.*

В связи с этим определением следует отметить несколько моментов.

\* Современная конкуренция вращается вокруг концепций и идей. Имя бренда ассоциируется с привлекательной, уникальной ценностью, которая создает источник его влияния на покупку.

в Сила также может иметь отношение к количеству людей, которые ассоциируют бренд с этой идеей. Бренд — сильная общая идея; например, все говорят, что автомобили BMW лучшие из всех.

« Все это должно быть превращено в экономически выгодную реальность.

Мы можем ясно увидеть как связь, так и расхождения между двумя подходами — основанном исключительно на потребителях и чисто экономическом. Оба они опираются на одно общее слово value (стоимость/ценность), которое приобретает два разных значения. С точки зрения специалиста по маркетингу, опирающегося на работы американского психолога Милтона Рокича, ценность — идеал, который следует достичь, мобилизующий нашу энергию и направляющий наш выбор\*. Однако для экономиста это баланс:  $V = -I + R$ .

Таким образом, сильный бренд концентрирует свои усилия на достижении стоимости через потребление товара или услуги, приобретающие свое

значение с помощью маркетинга и рекламы. Однако тот же самый бренд не имеет стоимости, если этот подход не приводит к экономической добавленной стоимости — в этом случае он бесполезен.

Экономическая формула для бренда действительно существует — это один из двух ключей к его стоимости.

### От экономической добавленной стоимости к бренду

Последние десять лет в США, континентальной Европе и Великобритании идут активные споры по поводу оценки брендов. Центральное место в этих спорах занимают вопросы, оказывающие значительное влияние на компании и их подсчет прибыли и убытков.

- Когда бренд может быть активирован и внесен в баланс? Должно ли это происходить, когда предполагается покупка бренда? Если это так, то бренды, созданные в самой компании, исключаются.
- Обесцениваются ли бренды? Если да, то за какой период времени?
- Как можно дать достоверную оценку стоимости бренда?

Эти проблемы не следует воспринимать как чисто научные. На самом деле они поднимают важные вопросы, касающиеся самой сути брендов и их влияния на добавленную стоимость, создаваемую компанией за период жизненного цикла бренда. Последнее утверждение подводит нас к следующему вопросу: есть ли у бренда жизненный цикл? Оглядываясь назад, мы можем воссоздать жизненный цикл товара, включающего его типичный запуск, стадии роста, зрелости и упадка. Мы говорим «оглядываясь назад», потому что в течение жизни товара всегда можно утверждать, что ситуация, известная нам как стадия зрелости, указывает на недостаточные усилия (слишком мало расширений линий, слишком незначительное международное расширение и т. д.).

Сегодня, благодаря подпитке в виде новых товаров, замещающих старые, бренд «скользит по кривым жизненных циклов товаров», и это обеспечивает ему практически бесконечную продолжительность жизни. Тем не менее споры по поводу амортизации брендов приводят к появлению самых разных выводов, зависящих от того, считает ли человек, что у брендов есть жизненный цикл (и, соответственно, следует начислять его амортизацию) или что такого цикла нет. Если продолжительность жизни бренда

\* Милтон Рокич называл такие ценности терминальными. — *Примеч. ред.*

нельзя определить заранее, то нет основания для его обесценивания.

Однако следует обратиться к самому началу, то есть к вопросу о сути брендов. Не забывайте о том, что бренд не может существовать без товара (или услуги): товар или услуга должны быть до того, как бренд начнет выполнять свою экономическую задачу, заключающуюся в добавлении стоимости через создаваемую им дифференциацию и добавленные ценности, которые он обещает потребителям. В этом отношении бренд — действительно условный актив. Его стоимость может приобрести материальную форму только в том случае, если компания уже сделала капиталовложения в производство и использование платформы бренда — его товары или услуги. Последствия этого момента имеют решающее значение: бренд — добавленная стоимость, и, соответственно, чтобы воспользоваться этим экономическим преимуществом, мы должны получать прибыли, но только если учтем (по установленной ставке,  $t$ ) капитал, необходимый для его создания (Nussenbaum, 2003). Следовательно, компания уже должна произвести EVA. Вспомните формулу EVA:

$$\text{EVA} = \text{Чистая прибыль до уплаты процентов и налогов (ЕВГТ) после вычета налогов} - t (\text{Материальные активы} + \text{Необходимый оборотный капитал}).$$

Тем не менее, если следовать основной теории, согласно которой бренд — условный актив, то необходимо также учитывать стоимость других нематериальных активов, которые вносят свой вклад в бизнес: например, патенты (играющие решающую роль в высокотехнологичных и фармацевтических отраслях). Если мы учтем эти поддающиеся прямой оценке активы, полученный таким образом остаток создаст оболочку, что поможет определить экономическую стоимость бренда и других нематериальных активов, которым сложно дать прямую оценку.

Снова возникает вопрос об определении других источников добавленной стоимости из предположения, формирующего основу экономической и бухгалтерской практики по всему миру. О том, что бренд не имеет стоимости, если не способен производить сверхприбыль даже после того, как будут учтены факторы, делающие возможным производство и дистрибуцию товаров и услуг, независимо от того, физические они и материальные или нефизические и нематериальные.

Эта теория условных активов учитывает прогрессивный непрерывный процесс оценки брендов с помощью распределения промежуточных остаточных балансов — ЕВГТ, чистой ЕВГТ, EVA и EVA после непосредственного определения конкретных нематериальных активов.

Теоретически процесс оценки бренда выглядит достаточно простым (он состоит из серии последовательных распределений остаточных балансов). Однако по причинам, связанным не столько с методологией, сколько с информационной системой компании, на практике осуществить его достаточно сложно. Чтобы определить стоимость бренда, мы должны уметь определить его прибыли. Хотя бренд может охватывать многие рынки, управляемые с помощью множества различных экономических механизмов, или рынки, на которых такие факторы, как относительная стоимость бренда в сравнении с другими активами, могут быть неодинаковыми. Например, относительное значение бренда в продажах товаров по уходу за волосами отличается от одного канала дистрибуции к другому: оно высоко для современных каналов (супермаркеты и гипермаркеты), но очень незначительно, когда тот же самый товар продается непосредственно парикмахерами, что связано с сильным влиянием рекомендаций, которые они дают покупателям. Эту мысль можно развить и дальше. Для любого конкретного бренда в любом конкретном канале степень его влияния на решение потребителей о покупке будет различаться в зависимости от того, относится ли товар к категории шампуней или средств для окрашивания волос. Соответственно, анализ должен проводиться индивидуально на соответствующем уровне, а не коллективно на общем уровне. Таким образом, возникает вопрос: обладаем ли мы соответствующими отчетными данными, необходимыми для проведения такого анализа?

### **Может ли бренд быть опознаваемым активом?**

Известно, что в соответствии со стандартной бухгалтерской практикой актив вносится в книги бухгалтерского учета только тогда, когда он может быть идентифицирован и ему могут быть приписаны ясные будущие экономические выгоды. В настоящее время разгораются споры между разными странами по поводу критериев такой идентифицируемости.

Некоторые страны придерживаются строгого критерия — перемещаемости. Это достаточно жесткое

условие, потому что до того, как актив переместить, на него необходимо получить законные права; помимо этого, должен еще существовать рынок. Альтернативный критерий имеет более экономическую основу. В этом случае достаточно проследить определенную прибыль, полученную от этого актива. Как это выглядит в плане терминологии, принятой во всем мире?

В соответствии с существующими на данный момент Международными стандартами бухгалтерского учета (International Accounting Standards — IAS) считается, что актив может быть идентифицирован при условии, что мы обладаем правами на него. Другими словами, если эти права могут быть защищены. Если следовать этой логике, то получается, что в соответствии с данной концепцией компания не может пользоваться никакими законными правами на долю рынка или клиентскую базу. С точки зрения IAS нематериальный актив может быть зарегистрирован, если:

- регистратор обладает вышеуказанными юридическими правами;

в актив можно передать (отделить);

- \* актив — источник определенной будущей прибыли, которая выходит за пределы годового отчетного периода.

В других странах, например во Франции, доля рынка может быть активирована и внесена в бухгалтерский баланс.

Позиция США носит прагматический характер: какие условия должны быть соблюдены в этой стране, прежде чем нематериальный актив будет внесен отдельной строкой в сводные счета после того, как компания будет поглощена или выкуплена? Есть два условия — отделимость (актив можно перемещать независимо от остальной части компании) и очевидное распределение конкретных доходов.

Для того чтобы избежать двусмысленности, в стандартах США приводится список нематериальных активов. В Бюллетене стандартов финансовой отчетности № 141 (Statement of Financial Accounting Standards) представлен список, четко определяющий, что можно распределять: здесь нет никакого упоминания о доле рынка. Также в этот список не включены технологии, так как они представляют собой абстрактное понятие (за исключением тех случаев, когда речь идет о программном обеспечении). При этом в него внесена оценка покупательской базы данных. Таким образом, позиция США меньше свя-

зана с юридическим правом собственности и больше приближена к экономическому подходу.

Новый проект IAS, который должен стать преваляющим в компаниях, зарегистрированных на фондовых биржах всего мира, по своему замыслу очень похож на американскую модель.

Однако существует ситуация, когда бренд не может быть внесен в бухгалтерские книги. Речь идет о внутреннем бренде, который создан самой компанией и не был куплен либо присутствовал в компании, которая была куплена или подверглась слиянию. Бухгалтерский учет руководствуется принципом благоразумия: чего стоит бренд? Цена, которую выплачивает сторона, покупающая компанию, уже служит показателем в виде верхнего порога стоимости, так как все другие активы компании включены в нее по своей экономической стоимости. Когда осуществляется рыночная сделка, стоимость обретает физическую форму. До этого момента она остается всего лишь виртуальной, потенциальной стоимостью. Во всех странах внесение в бухгалтерскую отчетность ненадежной информации считается гораздо более серьезным проступком, чем неспособность учесть экономическую стоимость (бренд).

### Стоимость зависит от целей оценки

Как бы странно это ни казалось, бренд имеет не одну стоимость, а множество, все зависит от целей оценки. Если цель — оценить налог, которым может облагаться нематериальный актив перед аудиторской проверкой, следует использовать осторожный подход.

Также всем известна универсальная истина, что стоимость определяется мнением сторон. Например, только компания Coca-Cola могла предложить миллиард долларов США за покупку небольшой круглой бутылки Orangina. Имея сеть разливочных заводов по всему миру, она могла тут же десятикратно увеличить продажи товара, основанного на той же самой бизнес-модели, что и Соке (продажа сиропа разливочным заводам). Pepsi-Cola, так же как и Schweppes, предлагали меньше. И это неудивительно, так как их планы развития бренда просто не могли обладать таким же масштабом, какой могла позволить себе Coca-Cola.

Наконец, мы получаем разные значения стоимости, когда цель оценки — составление общего представления, а не включение в бухгалтерские отчеты. При составлении приблизительной оценки

позволительно учитывать будущие планы, новые производственные фабрики и магазины, которые могут быть открыты, или расширения бренда в другие категории. Это позволяет сделать будущие возможности бренда еще более привлекательными. Однако когда речь идет о занесении в бухгалтерские книги, необходима осторожность. В этом случае невозможно использовать подобные прогнозы, так как планируемые фабрики, магазины и расширения в действительности не существуют и, следовательно, не могут быть внесены в финансовую отчетность. В соответствии с европейскими законодательными нормами ведения бухгалтерской отчетности нельзя принимать в расчет то, что не существует. Однако согласно IAS такие возможности могут быть приняты во внимание. Это своеобразное отражение более гибких стандартов США.

Таким образом, в случае Coca-Cola и Orangina складывается странная ситуация. Стоимость бренда различается в зависимости от того, с чьей точки зрения рассматривается этот вопрос. В сводных счетах Coca-Cola в США стоимость, зафиксированная для бренда Orangina, должна учитывать возможности расширения в результате приобретения нового канала дистрибуции. В счетах Pernod-Ricard, компании, первоначально владевшей брендом

Orangina, он должен был иметь другую стоимость как часть операции переноса.

### Анализ методов оценки бренда

Существует ряд методов для определения стоимости бренда, заносимой в бухгалтерские книги, когда он — часть активов приобретаемой компании или в любом другом случае, когда такая оценка необходима. Их можно отобразить в двухмерном виде (рис. 17.2). Горизонтальная ось связана со временем (основываем ли мы свой анализ на прошлом, настоящем или будущем?). Эта ось представляет различие между оценками, основанными на фактических затратах за истекший период (которые помогли построить бренд); оценками, основанными на текущей прибыли, на рыночной цене; и теми, кто полагается на бизнес-план, то есть, к примеру, на прогноз. Вертикальная ось — измерение «реальное — виртуальное». Некоторые аналитики полагаются на твердые факты (так, издержки за истекший период считаются фактами, также как текущий доход). Однако некоторые методы больше ориентируются на оценки в отношении настоящего (метод стоимости замены) или в отношении будущего (метод дисконтированного денежного потока). Далее мы приводим анализ этих методов.



Рис. 17.2. Расстановка методов оценки бренда

## Оценка по фактическим затратам за истекший период

Бренд — актив, стоимость которого возникает из инвестиций за какой-либо период времени (хотя бухгалтеры не рассматривают это как настоящую форму инвестиций). В таком случае было бы логичным сложить все затраты, связанные с определенным периодом: затраты на разработку, маркетинговые расходы, расходы на рекламу и коммуникации и т. д. Этим затратам может быть дано объективное определение, и они должны быть внесены в прошлые отчеты о прибылях и убытках.

Как мы видим, данный подход позволяет нам обойти сложный вопрос отделимости благодаря выделению прямых расходов, связанных с брендом, и отнесению на его счет косвенных затрат, таких как расходы на торговый персонал и административные расходы. Хотя этот метод отличается простотой и логичностью, он, тем не менее, создает следующие практические сложности, что придает ему определенную субъективность.

*За какой период должны учитываться затраты?* Многие бренды, как мы видели, очень старые: торговая марка Coca-Cola возникла в 1887 году, Danone в 1919 году, Lacoste в 1933 году, Yves Saint Laurent в 1958 году, а Dim в 1965 году. Должны ли мы включать в анализ все расходы с момента их появления? Всем известны старые бренды, которые больше уже не существуют. Компании должны вернуться во времени и спросить себя, сохраняет ли реклама прошлого свое влияние сегодня?

*Какие затраты следует учитывать?* Инвестиции в рекламу выполняют двойную маркетинговую задачу: одна их часть создает дополнительные продажи, которые можно немедленно оценить, в то время как вторая формирует осведомленность о бренде и его имидж, способствующие будущим продажам. Практическая сложность в том, чтобы оценить год за годом тот вес, который может быть отнесен на счет каждой из частей. Кроме того, насколько далеко в будущее мы смотрим, когда говорим о будущих продажах? Мы также должны рассматривать кривые «износа» рекламы за указанный период времени. Если, как это было продемонстрировано исследованиями постоянства изменений установок, уменьшение таких эффектов происходит линейно в течение, скажем, пяти лет, вполне возможно, что в расчеты могут быть внесены затраты, произведенные в течение этого периода, включая только 20 % расходов за год — и-5.

Это не просто вопрос сложения затрат, вы также должны учитывать соответствующую ставку дисконтирования, которую необходимо рассчитать.

Помимо субъективного характера ответов на приведенные выше вопросы, оценка по затратам создает несколько проблем, связанных с неполным пониманием бренда.

1. В процессе создания бренда большая часть долгосрочных инвестиций не включает денежные расходы и, следовательно, не может быть перенесена в бухгалтерские книги. К этой части инвестиций относятся обязательный контроль качества, накопленные технологии, определенная компетенция, вовлеченность персонала и т. д. Все они имеют важное значение для одобрения повторных покупок, долгосрочной репутации бренда и коммуникаций «из уст в уста». Однако в бухгалтерских отчетах таких брендов, как Rolls-Royce, не будет даже их следа, потому что для них не создавалась специальная реклама.

2. Одна из основных стратегий создания сильного бренда состоит в выборе конкурентной стартовой цены, которая может быть точно такой же, как у соперников, хотя и для товара лучшего качества. Идеальным примером может служить бренд Swatch. Компания могла выбрать небольшое ценовое различие или премиальную цену, чтобы покрыть расходы на инновации и совершенствование товара. Однако она решила установить агрессивную цену, равную ценам конкурентов, что позволяло извлечь максимальную пользу из соотношения цена/качество и повысить привлекательность товара. Это один из ключевых факторов успеха. К сожалению, эти инвестиции, не имеющие денежной формы, не могут быть учтены в системе, где регистрируются только денежные расходы.

3. Следовательно, данный метод подходит для брендов, стоимость которых — результат рекламы и маркетинга, и они имеют значительную премиальную цену. Его нельзя применить к таким брендам, как Rolls-Royce или St Michael (бренд компании Marks & Spencer), использующим очень мало рекламы. Также можно отметить, что прошлые расходы не гарантия текущей стоимости. Есть несколько брендов, активно себя рекламирующих, но обладающих небольшой стоимостью и приближающихся к концу своего жизненного цикла.

4. Этот метод подходит для недавно возникших брендов и тем более для внутренних, находящихся в процессе создания, в чем мы уже имели возможность убедиться.

## Оценка по стоимости замены

Чтобы преодолеть сложности, возникающие при использовании метода оценки по затратам за истекший период, возможно, лучше вернуться в настоящее и решить проблему, обратившись к классической альтернативе — если мы не можем купить этот бренд, во сколько нам обойдется его воссоздание? Если мы учтем различные характеристики бренда (осведомленность, процент пробных и повторных покупок, абсолютная и относительная доля рынка, сеть дистрибуции, имидж, лидерство, качество юридической поддержки и количество стран, в которых он присутствует), сколько нам придется потратить и за какой период времени, чтобы создать эквивалентный бренд?

Можно ли создать заново такие бренды, как Coca-Cola, Schweppes, Mars, Buitoni или Martell? Вероятнее всего, нет. А как насчет Benetton, Bang & Olufsen, Saab или Epson? Более чем возможно. Для ряда брендов такой вопрос больше не стоит, потому их невозможно воссоздать. Слишком значительно изменился контекст.

Эти бренды созданы в эпоху, когда расходы на рекламу были незначительными, и бренд рос со временем благодаря коммуникациям «из уст в уста». Сегодня реклама стоит так дорого, что стало невозможным создать лидирующий бренд через спонтанную осведомленность. В любом случае спонтанная осведомленность представляет собой закрытую область, и чтобы получить к ней доступ, необходимо, чтобы ее покинул конкурирующий бренд. Это связано с блоками памяти. Однако нет никаких причин для того, чтобы сегодняшние широко известные бренды позволили себя вытеснить.

Сложно копировать уровень эффективности деятельности брендов-лидеров. Имея за спиной опыт исследований и развития, а также нематериальное, но очень реальное ноу-хау, они пользуются долговременным конкурентным преимуществом и возникающим в результате этого образом стабильности. Любой претендент идет на рискованный шаг. Пока у него не будет необходимых технологий, его шансы на поддержание повторных покупок и приверженности практически равны нулю.

Сегодня крупные розничные продавцы превратились в требовательных «стражей у ворот». Они выделяют лучшие места на полках магазинов своим собственным торговым маркам, продавая только один или два национальных бренда, которые завтра станут международными.

Наконец, учитывая высокую степень неудач при запуске новых товаров, можно легко понять, насколько неопределенной может быть возможность возврата больших сумм денег, которые придется инвестировать в долгосрочном плане. Если вы собираетесь платить много, то вы также можете купить уверенность. Отсюда невероятное количество заявок на поглощения, попыток искусственно понизить курс ценных бумаг, слияний и приобретений фирм с сильными брендами, которые уже стали лидерами рынка.

С другой стороны, когда эти факторы, мешающие входу на рынок, перестают существовать, рынок становится более доступным. Вероятность создания лидирующего бренда завтрашнего дня с нуля перестает быть только теоретической, хотя по-прежнему могут сохраняться такие моменты, как неопределенность и подходящее время. Следовательно, вполне возможно создание в будущем нового бренда Benetton. Франчайзинг дает более широкие возможности для проникновения на рынок без опасения потерпеть неудачу из-за действий крупных розничных торговцев. Более того, для новых идей открыта такая отрасль, как мода. В этой сфере стиль имеет большее значение, чем технологии. Рынок компьютерных услуг и мир высоких технологий в целом также открыты для инноваций. Одним словом, в будущем нас ждет возникновение новых международных брендов, каждый из которых будет позиционироваться в своей конкретной нише. Таким образом, они не будут больше стремиться к глобальной осведомленности, а будут пытаться стать лидерами в определенных рыночных сегментах.

Оценка бренда по стоимости замены, тем не менее, остается очень субъективной. Ее осуществление требует суммарных мнений специалистов и неоднозначных процедур. Кроме того, следует помнить, что цель процесса оценки, по сути, не определение стоимости, а получение представления об экономической ценности рассматриваемого актива — в данном случае, бренда. Методы оценки по стоимости замены фокусируются на входных данных, в то время как экономическая ценность основывается на результатах — что бренд производит, а не что он потребляет. Прибыль можно получить не через инвестиции, а через доминирование и лидерство на рынке.

## Оценка по рыночной цене

Почему бы не начать при проведении оценки бренда со стоимости похожих брендов, присут-

ствующих на рынке? Именно по такому принципу оценивается собственность или подержанные автомобили. Каждая квартира или автомобиль обследуются, и им назначается цена, которая выше, равна или ниже средней рыночной цены на похожие товары.

Несмотря на то что этот метод очень привлекателен, когда он применяется к оценке брендов, возникают две главные проблемы. Во-первых, не существует рынка. Хотя информация о таких сделках, как покупки и продажи брендов, часто появляется на страницах финансовых изданий, происходят они довольно редко. Бренды не покупают, чтобы снова продать. Несмотря на это, благодаря ряду сделок, проводимых с 1983 года, мы можем получить представление о коэффициентах, применимых к каждому сегменту деятельности (от 25 до 30). Таким образом, данный подход может показаться привлекательным для оценки бренда.

Однако существует важное различие между рынком недвижимости и достаточно небольшим рынком брендов. На рынке недвижимости покупатель соглашается с ценой, то есть цена определяется рынком. Независимо от того, как покупатель будет использовать свое приобретение, цена остается неизменной. В случае брендов цены устанавливают покупатели. Каждый из них основывает свою оценку на собственном мнении, потенциальном синергизме и своей будущей стратегии. Почему компания Unilever заплатила 100 млн евро за Boursin, широко известный бренд сыра? Это можно объяснить тем, что у компании была настоятельная необходимость приобрести место на полках крупных супермаркетов, в которых она ранее не присутствовала. Получив в свое распоряжение обязательный бренд, она нашла способ открыть двери супермаркетов другим своим специализированным товарам. В апреле 1990 года бренд Lean-Louis Sherrag был приобретен по цене, в три раза меньшей той, которую заплатила компания Mr Chevalier за бренд Balmain два месяца ранее. Для Mr Chevalier бренд Balmain был средством входа или, скорее, повторного входа на рынок товаров класса «люкс». У компании Hermes, уже присутствующей на этом рынке, не было необходимости платить такую цену (Melin, 1990).

Если говорить абстрактно, то покупная цена — не цена, выплачиваемая за бренд, а вид взаимодействия между брендом и покупателем. При использовании в качестве эталона цены, уплаченной за похожий бренд, без понимания специфических причин для

его приобретения, игнорируется тот факт, что значительную часть цены, возможно, определял синергизм и конкретные цели данного покупателя. У каждого покупателя есть свои собственные намерения и идеи. Стоимость не может быть определена «по доверенности».

Именно это принципиально отличает рынок брендов от рынка недвижимости или, к примеру, рынка рекламных агентств. В последнем случае существуют нормы и стандарты, независимые от намерений покупателей (от 50 до 70 % валовой прибыли сверх стоимости активов за вычетом обязательств). Несмотря на это, оценки на рынке товаров класса «люкс» часто учитывают недавно проведенные сделки и используют коэффициент продаж (1,5 для Yves Saint Laurent, 2 для Lanvin и Balmain, 2,9 для Martell, 2 для Benedictine).

Учитывая сложности, свойственные методам, ориентированным на затраты, или методам с использованием ссылок на гипотетический рынок, предполагаемые покупатели предпочитают смотреть на ожидаемые прибыли от владения брендом. Так как третий тип подхода ориентируется на две важные философии, мы хотим посвятить ему специальный раздел.

### Оценка по лицензионным платежам

На какие годовые лицензионные платежи может рассчитывать компания, если даст разрешение на использование своего бренда? Ответ на этот вопрос формирует способ для прямой оценки финансового вклада бренда и также для решения проблемы делимости. Полученная цифра впоследствии может быть использована для вычисления дисконтированных денежных потоков за несколько лет. Сложность заключается в том, что на большинстве рынков не существует одной общей практики. Их можно найти на рынках товаров класса «люкс» и текстильных изделий.

С концептуальной точки зрения нет уверенности в том, что этот метод должным образом выделяет именно стоимость бренда (Barwise, 1989). На самом деле компании часто используют лицензии, чтобы достигнуть тех стран, где их бренд не присутствует. Однако лицензионный платеж включает не только использование бренда. Владелец бренда также берет на себя ответственность за поставку пакета, куда входят основные материалы, ноу-хау и услуги, что позволяет компании, имеющей лицензию, поддерживать соответствующий бренду уровень качества.

### Оценка по будущим доходам

Так как бренд стремится стать активом, лучше всего начать с напоминания о том, что такое актив. Это элемент, с достаточной уверенностью создающий будущие прибыли. В основу методов оценки положены ожидаемые прибыли от владения брендом. Естественно, они полностью связаны с намерениями покупателя. Если он хочет интернационализировать бренд, то он будет иметь для него более высокую финансовую ценность, чем для того, кто хочет сохранить его в качестве местного бренда. Стоимость, оцениваемая по ожидаемой прибыли, не может быть отделена от специфических особенностей покупателя и от его стратегий развития бренда. Это объясняет тот факт, что «хищническая» стоимость брендовой компании на фондовом рынке всегда будет конструктивно ниже. Упомянутая выше оценка связана с существующим бизнесом и учитывает текущие факты и цифры, предоставляемые фирмой. Последние возникают в результате переоценки, основанной на перспективе синергизма, дополнительных маркетинговых процессов и достижении стратегического положения на рынке.

Процесс оценки ожидаемых прибылей от бренда может быть разделен на три независимых этапа (рис. 17.3).

1. Первый этап предполагает разделение и отделение чистой прибыли, связанной с брендом (а не с компанией).
2. Второй этап заключается в оценке будущих денежных потоков. Для этого необходим стратегический анализ бренда на его рынке или рынках.
3. На третьем этапе происходит выбор ставки и периода дисконтирования с помощью классического финансового метода.

Это классический метод оценки всех инвестиций, как материальных, так и нематериальных. Аналитик подсчитывает ожидаемую годовую прибыль, которая может быть приписана бренду за пятилетний или десятилетний период. Используемая ставка дисконтирования представляет собой средневзвешенную стоимость капитала, которая в случае необходимости повышается, чтобы учесть риски, связанные со слабым брендом (то есть чтобы снизить вес будущих доходов при подсчете текущей стоимости). За пределами этого периода остаточная стоимость рассчитывается на основе предположения, что прибыль остается постоянной или растет с постоянной

скоростью бесконечно (Nussenbaum, 1990). Для этого используется следующая формула:

$$\text{Стоимость бренда} = \sum_{t=1}^N \frac{RB_t}{(1+r)^t} + \frac{\text{Остаточная стоимость}}{(1+r)^N},$$

где:

$RB_t$  — ожидаемый доход за год  $t$ , относящийся к бренду;

$r$  — ставка дисконтирования.

Остаточная стоимость после года  $N$  =

$$= \frac{RB}{r} \text{ или } \frac{RB_N}{r-g},$$

где:

$g$  — коэффициент роста дохода.

Это классическая модель оценки по методу дисконтированного денежного потока, хотя аналитики предлагают множество ее вариантов (Maugere, 1990; Melin, 1990). Такой метод был использован для оценки бренда коньяка Hennessy в 6,9 млрд франков на основе капитализации его чистой прибыли за 25 лет при ставке 6,5 % (Blanc and Hoffstetter, 1990).

Этот метод также был применен для оценки бренда молока Candia в рамках программы его реструктуризации. Конечная цифра, которая составляла примерно 1,8 млрд франков, была получена в результате использования бизнес-плана, в рамках которого обсуждались два вопроса.

- и* Если известно, что молоко — предмет потребления, какую долю будущих продаж Candia производят товары, активно рекламирующиеся, дифференцированные и обладающие сильным имиджем, оправдывающим их премиальную цену?
- и* Во сколько мы можем оценить премиальную цену, которую Candia может потребовать за обычные товары? На таких рынках даже незначительное различие может приносить громадные доходы.

Специалисты, которые относятся к этому методу скептически (Murphy, 1990; Ward, 1989), выступают против трех источников его неопределенности: ожидание денежных потоков, выбор периода и ставка дисконтирования.

1. Любой прогноз по определению не может быть точным. Это относится не только к брендам, но и к любой оценке инвестиций, материальных или нематериальных, которые рассчитываются с по-

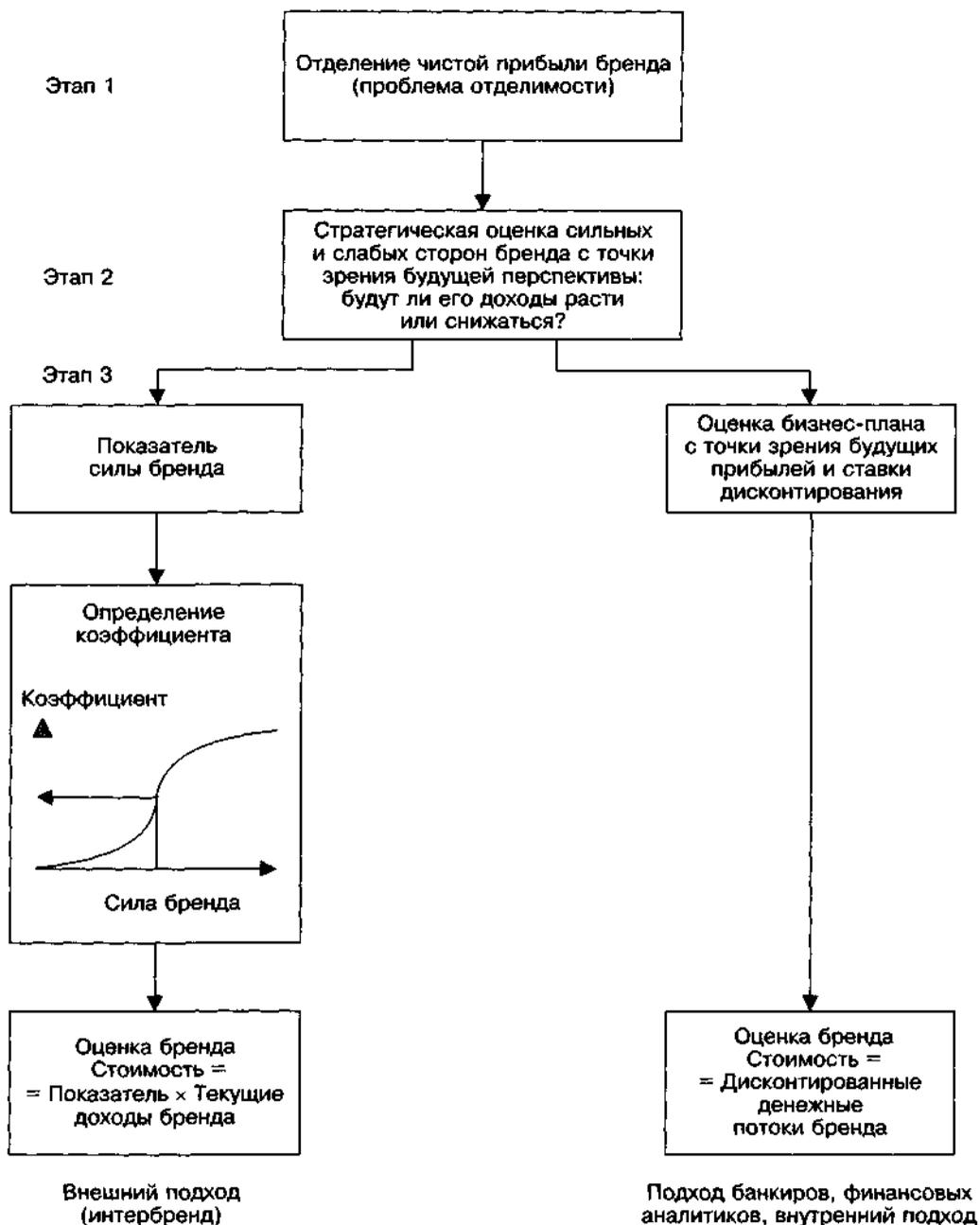


Рис. 17.3. Многоэтапный подход к оценке бренда

мощью вышеуказанного метода. В случае с брендами прогнозы денежных потоков могут быть разрушены, если конкурент выпустит на рынок лучший товар, не учтенный при расчетах. Этот аргумент игнорирует тот факт, что прогнозы были сделаны после всестороннего анализа сильных и слабых сторон бренда (на основе критериев, представленных ранее). Можно предположить, что они были приняты во внимание

при расчете ожидаемых денежных потоков. В любом случае ставка дисконтирования учитывает фактор ожидаемого риска.

2. Второе критическое замечание относится к субъективной природе выбора ставки дисконтирования. Тем не менее, с одной стороны, аналитики проверяют чувствительность своих решений относительно колебаний этой ставки, с другой — эта ставка

устанавливается с учетом устойчивых данных компании, таких как средняя стоимость капитала. Единственные субъективные факторы — премия за риск и будущий уровень инфляции. Кроме того, очень часто с точки зрения покупателя риск равен нулю, потому что он чувствует, что успех неизбежен.

3. Наконец, некоторые специалисты критикуют выбор периода для расчета денежных потоков. Почему 10 лет, а не 15? Чего стоят прогнозы, сделанные на столь длительный срок? С одной стороны, бренд может исчезнуть спустя всего несколько лет после своего запуска, а с другой, в некоторых неустойчивых рыночных секторах даже три года долгий срок (например, в сфере портативных компьютеров).

Именно такой подход определяет точку зрения некоторых аналитиков из Великобритании, занимающихся оценкой брендов. Они считают, что стоимость бренда должна основываться на том, что бесспорно, то есть на чистой прибыли бренда на настоящий момент. Это основа для метода множителя. Стоимость бренда рассчитывается с помощью применения коэффициента к текущим прибылям бренда, оцениваемым за период в три года ( $t - 2$ ,  $t - 1$ ,  $t$ ). Для этого подхода не нужны внутренние данные.

### Оценка по текущим доходам

Кто способен предсказывать будущее? Как кто-то может быть уверен в том, что прогнозы бизнес-плана сбудутся? На самом деле одна из причин того, что оценки многих брендов, связанных с Интернетом, были очень завышены, — они не получали какой бы то ни было прибыли (за исключением eBay). Процесс оценки брендов опирался исключительно на прогнозы и бизнес-планы, создававшиеся только для привлечения новых инвесторов, чтобы основатели могли перепродать бренд до того, как иллюзия рассеется.

Interbrand, крупная компания по оценке брендов, предложила особый подход, помогающий обойти эту проблему. Никакой компании, никакого бренда. Оценки Interbrand основываются только на трех годах: прошедший, текущий и следующий. После распределения прибыли каждого года на оплату инвестированного капитала, сделавшего возможным ведение бизнеса, и других прямых нематериальных активов, остается общий остаток, состоящий из взвешенных средних остатков для каждого из этих трех лет. Затем этот остаток следует умножить на цифру, называемую «множителем» или «коэффициентом» (*multiple*), так как запатентованное название

метода Interbrand — метод множителя. Несмотря на то, что в последнее время компания Interbrand перешла к более ортодоксальному методу (дисконтированных денежных потоков), мы приводим анализ ее старого метода, с помощью которого была дана оценка многих брендов.

При проведении финансовой оценки компаний, как правило, исследуется то, что называется отношением рыночной стоимости одной акции к ее доходу за год ( $P/E$ ). Это отношение связано с рыночной капитализацией фирмы к ее чистой прибыли. Высокое отношение служит свидетельством высокой уверенности инвесторов и их оптимизма в отношении роста будущих доходов. Хотя бренд — не компания, подобные рассуждения применимы и к нему:

$$\text{Компания: } P/E = \frac{\text{Рыночная стоимость капитала}}{\text{Известные прибыли}};$$

$$\text{Бренд: Коэффициент} = \frac{\text{Рассчитываемая стоимость}}{\text{Чистая прибыль бренда}}.$$

Единственное различие связано с тем, что для бренда не существует данных по его рыночной капитализации, так как у него нет рынка, следовательно, именно это мы и пытаемся рассчитать. Эта воображаемая рыночная стоимость капитала — та цена, которую могут заплатить за бренд (до эффекта перебивания цены). Для того чтобы ее рассчитать, необходимо определить  $M$  — множитель, аналогичный коэффициенту  $P/E$  применительно к бренду.

Данный метод состоит из четырех этапов.

**1. Расчет применимой чистой прибыли.** Компания Interbrand использует прибыль за последние три года ( $t - 2$ ,  $t - 1$ ,  $t$ ), избегая, таким образом, возможной нетипичной оценки, ориентированной на один год. Эти прибыли дисконтируются для учета инфляции. Средневзвешенное этих трех цифр рассчитывается в соответствии с тем, что мы рассматриваем как наиболее и наименее важные года. Эта средневзвешенная чистая прибыль после уплаты налогов относится к бренду и составляет основу всех расчетов.

**2. Оценка силы бренда.** Этот метод использует набор маркетинговых и стратегических критериев для определения общего уровня бренда. Interbrand использует только семь из этих факторов и берет взвешенную сумму индивидуальных уровней для каждого фактора, чтобы рассчитать общий уровень, как показано в табл. 17.1 (Penrose, 1989).

Таблица 17.1. Метод оценки силы бренда

Фактор оценки	Максимальный уровень	Бренд А	Бренд Б	Бренд В
Лидерство	25	19	19	10
Стабильность	15	12	9	7
Рынок	10	7	6	8
Международность	25	18	5	2
Тенденция	10	7	5	7
Поддержка	10	8	7	8
Защита	5	5	3	4
Сила бренда (сумма)	100	76	54	46

Источник: Penrose/Interbrand (1990).

**3. Оценка коэффициента.** Между коэффициентом (показателем уверенности в будущем) и уровнем силы бренда обязательно существует взаимосвязь. Если о ее существовании известно точно, то в этом случае коэффициент можно предсказать по уровню силы бренда. Для этого компания Interbrand разработала модель, известную как «S-кривая», которая представляет функцию соотношения коэффициента и силы бренда графически.

Модель основана на проведенном Interbrand исследовании коэффициентов, использованных в многочисленных переговорах о покупке брендов за последние годы в секторах, близких к изучаемому. Компания использовала отношения Р/Е компаний,

имеющих наиболее сопоставимые бренды. Затем Interbrand реконструировала профиль компании и силу бренда. Графическое сопоставление коэффициентов (отношений цены к прибыли) и реконструированных уровней выразилось в кривой, имеющей форму буквы «S» (рис. 17.4).

**4. Расчет стоимости бренда.** Расчет производится умножением применимой чистой прибыли бренда на соответствующий коэффициент.

Мы можем проиллюстрировать этот метод на реальном примере из практики. В 1988 году с его помощью компания Reckitt & Colman провела оценку своих брендов. Они оценивали товары для домохозяйств и гигиенические товары, в сфере которых компания была лидером, а также продовольственные товары (приправы), где она также лидировала, и, наконец, фармацевтические товары, где занимала среднее положение.

Специфическая ситуация, в которой находились бренды первой группы, характеризуется следующим:

- мировое лидерство;
- \* растущие рынки с небольшим количеством «новичков», за исключением собственных брендов дистрибьюторов;
- высокая спонтанная осведомленность (например, Airwick) в Великобритании и англоязычных странах, но более низкая во Франции;
- приверженность покупателей к бренду;
- сильный имидж бренда и уверенность в качестве;
- для каждого из брендов незначительная возможность диверсификации.

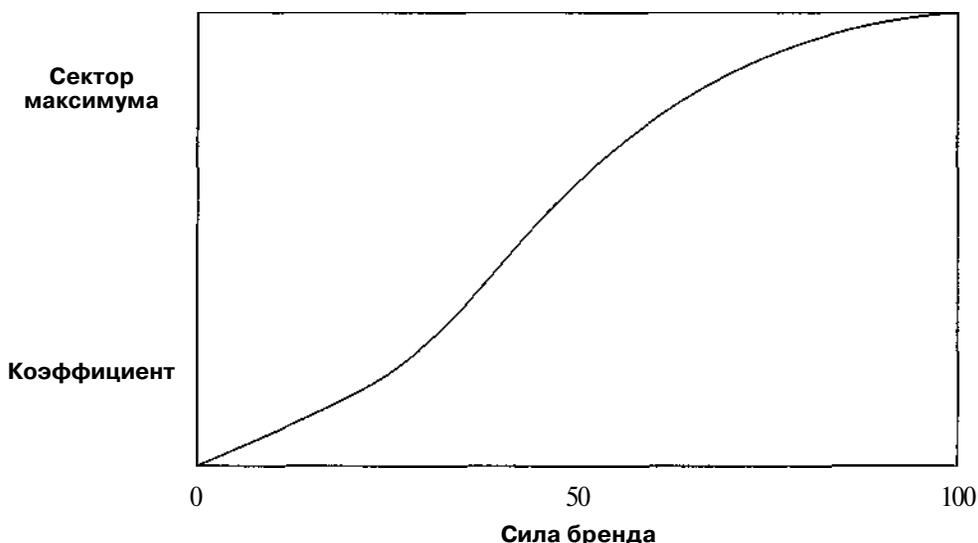


Рис. 17.4. «S-кривая» компании Interbrand - соотношение между силой бренда и коэффициентом

В Reckitt & Colman определили, что 5 % прибыли этих брендов поступает от продаж под собственными брендами дистрибьюторов. Компания Interbrand посчитала, что оставшиеся 95 % составляли валовую прибыль бренда. Прибыль, создаваемая брендом, может быть подсчитана с помощью вычитания ожидаемой прибыли на инвестированный капитал из стоимости активов за вычетом обязательств. Чистая прибыль была взвешена в соответствии со значением каждого бренда и дисконтирована за предыдущие три года. В результате для каждой категории были получены следующие результаты:

- товары для домохозяйств и гигиенические товары: 53,8 млн фунтов;
- продовольственные товары: 24,7 млн фунтов;
- фармацевтические товары: 17,1 млн фунтов.

Какой коэффициент следовало использовать в данном случае? Для первой группы им стал коэффициент, который Reckitt & Colman использовала в 1985 году при покупке Airwick. Для продовольственных товаров был использован коэффициент 17, в основу которого легли сделки в данном сегменте за последние пять лет, например заявка на поглощение BSN-Nabisco. Наконец, для фармацевтической группы использовался коэффициент 20. На самом деле при проведении последних сделок в фармацевтической отрасли наблюдались коэффициенты ближе к 30. В данном случае был выбран более низкий коэффициент из-за достаточно слабого положения Reckitt & Colman в данном сегменте. После применения этих цифр к чистой прибыли в каждой категории была определена следующая стоимость брендов:

- товары для домохозяйств и гигиенические товары:  $53,8 \times 20 = 1076$  млн фунтов;
- я продовольственные товары:  $24,7 \times 17 = 420$  млн фунтов;
- \* фармацевтические товары:  $17,1 \times 20 = 342$  млн фунтов.

### Сравнение метода денежного потока и метода коэффициента

Метод коэффициента, разработанный в Великобритании, стал классическим образцом оценки. Его использовали такие компании, как Rank Hovis McDougall и Grand Metropolitan, чье решение внести стоимость своих брендов в бухгалтерский баланс вызвало массу споров, не затихающих до сих пор. Этот метод чаще всего упоминается в книгах, статьях и на

семинарах. Его простота нетипична для строгого мира финансового анализа. Учитывая все вышесказанное, можем ли мы говорить о состоятельности этого метода?

Прежде всего, метод коэффициента не очень сильно отличается от классического метода дисконтированного денежного потока. Он — его частный пример.

В случае, когда ожидается постоянный и безграничный годовой денежный поток, текущая стоимость бренда определяется следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Стоимость бренда} &= \\ &= \frac{RB}{(1+r)^1} + \frac{RB}{(1+r)^2} + \frac{RB}{(1+r)^3} + \dots + \frac{RB}{(1+r)^{\infty}} = \frac{RB}{r}. \end{aligned}$$

Как мы можем убедиться, коэффициент — инверсия стоимости капитала с учетом риска ( $Ic$ ). Если ожидается постоянная скорость роста ( $g$ ) годового дохода, коэффициент составляет:

$$B = \frac{1}{(r - g)}.$$

Если не принимать во внимание формулы, то следует помнить, что мы не можем упрекнуть метод дисконтированных денежных потоков за построение ряда гипотез, так как подход, основанный на использовании коэффициентов, сам по себе представляет своего рода гипотезу, в той же степени сомнительную, а не точную. Ее очевидная обоснованность определяется тем, что все ее расчеты основываются:

- \* на известной чистой прибыли, отнесенной к бренду, за предыдущие три года;
- \* маркетинговых данных и субъективных мнениях менеджеров о силе бренда;
- коэффициентах, определяющихся на основе последних сделок, заключенных похожими компаниями;
- \* «S-кривой», использующей информацию из базы данных для определения соотношения этих коэффициентов (или отношений P/E) и уровня силы бренда.

Однако видимая обоснованность (или ее видимость) сама по себе не означает валидность. В своем сегодняшнем виде метод Interbrand создает ряд проблем.

1. Рыночные коэффициенты, использованные в качестве параметров для составления «S-кривой», не могут служить обоснованными показателями

силы брендов, даже несмотря на то, что они были главной опорой при заключении конкретных сделок. На практике окончательная цена сделки включает в себя как предполагаемую стоимость бренда, так и некоторую сумму, определяемую перебиванием цены. Например, во время сражения между Jacob Suchard и Nestle первоначальная заявка составляла 630 пенсов, а окончательная — 1075 пенсов! Рыночные цены включают эффект такого перебивания цен, что приводит к завышению стоимости бренда. Кажется странным, что мы пытаемся связать рыночные коэффициенты с показателем силы бренда, так как этот показатель игнорирует перебивание цены. В связи с этим возникает определенное сомнение в применимости этого метода для оценки и включения в баланс бренда не приобретенного, а созданного внутри компании. Стоимость, приписываемая активу, будет выше стоимости бренда, так как она будет включать точно не установленную сумму, возникаемую в результате перебивания цены! Тот факт, что компании тем не менее могут использовать этот метод для представления своих брендов в качестве активов, ни в коем случае не может служить обоснованием валидности данного подхода.

2. Даже в условиях рынка, на котором нет перебивания цены, установленный коэффициент оценивает стоимость бренда с точки зрения потенциального покупателя. Он отражает его видение, стратегии и тот синергизм, который он может ожидать. Тот факт, что в 1985 году, несмотря на приемлемую цену, компания BSN не стала покупать Vuitoni, не значит, что бренд Vuitoni стоил меньше, а означает, что он стоил меньше в глазах BSN. В 1988 году компания Nestle оценила его в несколько миллиардов швейцарских франков. Опять же кажется странной попытка связать рыночные коэффициенты, тесно связанные с покупателем, с уровнями силы бренда, которые рассчитываются посторонними людьми и не учитывают выгод от синергизма. Это приводит к возникновению проблем в случаях, когда созданные внутри компании бренды заносятся в бухгалтерский баланс. Они оцениваются в контексте действующей фирмы в соответствии с теми текущими выгодами, которые они приносят владеющей ими компании. С другой стороны, коэффициенты, поставляемые рынком, рассчитываются с точки зрения их использования для совершенно другой цели.

3. На данный момент не опубликовано никаких иллюстраций для «S-кривой», показывающих ее колебания. Эти колебания — мера качества эмпириче-

ских отношений между двумя переменными. В том виде, в каком она есть, кривая должна убеждать нас: различия равны нулю, что невозможно. Один уровень силы бренда может соответствовать нескольким коэффициентам или, по крайней мере, диапазону значений (в их рамках определяется «S-кривая»). Такая неопределенность создает проблемы, так как в реальности финансовая стоимость бренда очень чувствительна даже к малейшим изменениям коэффициента. Возвращаясь к товарам для домохозяйств и гигиеническим товарам компании Reckitt & Colman, мы видим, что изменение коэффициента на один пункт приводит к увеличению или уменьшению стоимости бренда на 53,8 млн фунтов. Это очень далеко от принципов благоразумия, надежности и рациональной достоверности, управляющих практикой бухгалтерского учета и информацией.

4. Сомнения вызывает валидность самой «S-кривой». Interbrand использует для ее защиты следующий аргумент: новый бренд медленно растет на первых стадиях своего жизненного цикла. Затем, когда он из национального бренда превращается в международный, его рост характеризуется как экспоненциальный. Наконец, после того как он выходит на мировую арену, его рост снова замедляется. Например, различие в цене при покупке и перепродаже бренда Vuitoni свидетельствовало о превращении национального бренда в бренд, известный всей Европе.

Опыт показывает, что бренды чувствительны к большому пороговому эффектам. Их сила по отношению к покупателям и розничным торговцам развивается поэтапно. Так, на сегодняшний день умеренно известный бренд может стоить практически столько же, сколько и малоизвестный. Однако за определенной границей его стоимость возрастает. Исследования осведомленности о бренде показывают, что на рынках с высоким уровнем коммуникации, как только бренд достигает определенного уровня наведенной осведомленности, начинает возрастать его спонтанная осведомленность. Это происходит благодаря блоку памяти. Более того, крупные розничные торговцы заменяют бренды среднего диапазона на свои собственные товары. Эти бренды полагаются в большей степени на снабжение, чем на спрос, и в случае замены на собственные бренды дистрибьюторов их продажи прекращаются. Таким образом, их будущее очень неустойчиво. Это убеждает нас в том, что взаимосвязь между силой бренда и коэффициентом, при условии, что оба оцениваются

одним и тем же потенциальным покупателем, может быть лучше проиллюстрирована с помощью ступенчатого графика (рис. 17.5).

В заключение следует заметить, что широко распространенное использование метода коэффициента не может служить доказательством состоятельности, как мы только что видели, но свидетельствует о его простоте и доступности для неспециалистов и, соответственно, его внутренней обучающей ценности. Небольшое колебание в выбранном коэффициенте определяет важные различия в стоимости бренда. Текущий метод выбора коэффициента не может быть удовлетворительным с точки зрения эталонных коэффициентов и уровней силы бренда. Что мы можем сделать с общим уровнем, полученным после субъективного взвешивания факторов, которые временами чрезмерны или, в любом случае, соотнесены? Это стремление к простоте наносит вред валидности метода. Несмотря на утверждения о своей точности, метод коэффициента в своем нынешнем виде столь же субъективен, как и метод дисконтированных денежных потоков. Использование ста критериев вместо семи ничего не изменит. Сделав это, мы только внесем определенное количество избыточности в количество критериев, что приведет к тому, что отдельным факторам будет придан излишний вес. До тех пор, пока метод остается субъективным, он должен быть прозрачным. Многокритериальный метод не получает ничего от простого суммирования, так как при взвешивании возникает множество скрытых допущений. Вместо этого для составления реалистичного, обоснованного бизнес-плана, материализующегося в дисконтированных

денежных потоках, следует использовать профиль бренда.

Последнее, но не маловажное, что хочется отметить. Метод коэффициента также чувствителен к малейшим изменениям самого коэффициента. Есть большая разница в том, чтобы умножать 800 млн на семь или восемь. Подобная чувствительность не согласуется с принципом благоразумия. Оценка бренда — не точная наука. Неприемлемо использовать выходные данные, которые могут отличаться на миллионы фунтов стерлингов всего лишь из-за изменения коэффициента на одну единицу. Возможно, именно по этой причине компания Interbrand недавно скромно перешла к классической финансовой методологии, а именно к подходу, основанному на дисконтированном денежном потоке.

### Девять этапов оценки бренда

Как на практике мы можем произвести оценку бренда, используя метод дисконтированного денежного потока? В процессе приобретения, как только покупатель берет на себя управление целевой компанией, возникает необходимость внести ее активы *по их истинной стоимости* в консолидированные счета компании-покупателя или группы. В их число входят материальные и нематериальные активы. Бренды имеют отношение к последней категории.

Если учесть, что покупная цена компании, как правило, значительно превышает ее чистую оценку по бухгалтерским книгам, различие (или разрыв) известно как первое различие консолидации, или репутация компании в широком смысле слова. Это

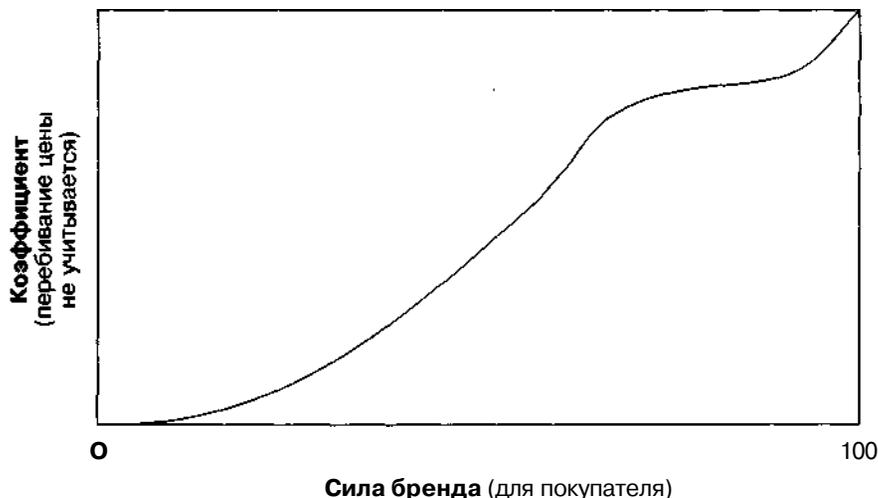


Рис. 17.5. Ступенчатый график, иллюстрирующий взаимосвязь между силой бренда и коэффициентом

различие должно быть распределено на его разные компоненты, активы компании, оцениваемые по их сходной стоимости. Нераспределенный остаточный баланс должен рассматриваться как деловая репутация в прямом смысле слова. Как в таком случае мы можем определить стоимость каждого актива и, в частности, стоимость бренда?

1. Первый ключевой этап — сегментирование бренда на стратегические единицы. Для того чтобы получить возможность отделить долю добавленной стоимости, относимой на счет бренда, необходимо начать работу снизу вверх, обратившись в первую очередь к движущим силам, обеспечивающим продажи и прибыли, — «единицам, создающим денежные потоки» и «отчетным единицам». Мы должны определить сверхприбыль каждой стратегической единицы, что позволит нам установить, какая часть этой сверхприбыли может быть отнесена на бренд, не забывая, что эта доля может отличаться от одной единицы к другой. Кроме того, может существовать значительное различие между индивидуальными структурами прибыльности и потенциалом роста для каждой единицы.

Таким образом, для бренда гигиенических и косметических товаров соответствующая бизнес-единица будет действовать на товарном уровне для каждого канала дистрибуции. Любой товар обладает своей индивидуальной структурой прибыльности. Кроме того, относительный вес бренда в процессе принятия решения потребителем отличается от товара к товару. Наконец, возможности продаж и роста так же отличаются от товара к товару и от канала к каналу дистрибуции.

2. Второй этап состоит в создании прогнозируемых прибылей, подсчитываемых на основе бизнес-плана. Как и любой другой актив, бренд не имеет стоимости отдельно от потенциала для будущих прибылей, получаемых от его использования. Каким будет это использование? Какие объемы продаж мы ожидаем? По какой цене? При каких затратах на продажи и маркетинг?

Этот второй этап имеет цель — определение общей доли, относимой на нематериальные активы, в финансовых результатах, прогнозируемых для каждой из этих единиц, известной как экономическая добавленная стоимость (EVA). Такой показатель получается, если берется товар или торговая прибыль компании, из которой вычитаются налоги (что дает нам чистую прибыль до уплаты процентов и налогообложения (чистая EBIT)). Затем делается поправка

на постоянную потребность в инвестиционном и оборотном капитале (что дает EVA). Инвестиционный капитал включается по «нормальной» ставке (t) как средняя стоимость капитала. Таким образом, мы получаем следующую последовательность остаточных балансов:

$$\begin{aligned} \text{EBIT} - \text{Налоги} &= t (\text{Материальные активы} + \\ &+ \text{Коэффициент текущей ликвидности (WCR)}) + \\ &+ f (\text{Нематериальные активы}); \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Чистая EBIT} - t (\text{Материальные активы} + \\ + \text{Коэффициент текущей ликвидности}) &= \text{EVA} = \\ &= t' (\text{Нематериальные активы}). \end{aligned}$$

Не забывайте, что эти расчеты основаны на бизнес-плане и представляют собой прогнозы для будущей прибыли в рамках определенного прогноза роста.

3. На третьем этапе мы вычитаем из этой EVA вклад других нематериальных активов, если они поддаются прямой оценке. Например, определение стоимости патентов на основе обычных коэффициентов, применяемых в этой области, или принятие в расчет базы данных потребителей или абонентов, как она учитывается на рынке. Следует добавить, что в случае, когда брендом управляют только через лицензии (как это бывает с некоторыми брендами класса «люкс»), этот вклад может быть оценен непосредственно. Вычитание, которое делается с целью учета других нематериальных активов, необходимых для компании, напоминает нам, что бренд — действительно условный актив.

4. Итак, считается ли этот остаточный баланс долей прибыли, относимой на бренд? Не обязательно. Именно здесь начинается этап отчисления бренду и другим потенциальным кандидатам. В данном случае мы должны спросить себя, каков вес бренда в принятии потребителем решения о покупке для каждой единицы анализа (то есть для каждого товара в его канале дистрибуции)? На этот вопрос может ответить экспертное жюри. Однако существуют и другие методы. Можно опрашивать самих покупателей. Типичное исследование включает в себя, прежде всего, определение всех критериев выбора товара, затем оценку влияния каждого из них на решение покупателя и, наконец, оценку доли бренда в восприятии, ассоциируемом с каждым критерием. Например, мы знаем, что бренд имеет сильное влияние на восприятие вкуса. При проведении испытаний «вслепую» потребителям давали пробовать напитки

Pepsi и Coca-Cola, они отдавали предпочтение Pepsi, но как только происходила идентификация бренда, они заявляли, что предпочитают бокал Coca-Cola. Однако узнавание бренда не оказывает никакого влияния на восприятие его присутствия в магазинах. Если сложить вместе соответствующие влияния каждого из этих критериев и сопоставить их с той ролью, которую бренд играет в их оценке, можно получить общий процент, соответствующий общему влиянию бренда на решение о покупке. Для типичного бренда бензозаправочной станции этот показатель будет равен 30 %, а для бренда прохладительных напитков он будет составлять примерно 70 %.

5. Получив этот процент, мы можем рассчитать год за годом, в рамках бизнес-плана, долю сверхприбыли, относимой к бренду, для каждой единицы, создающей денежный поток, и для отчетной единицы.

6. Если учесть, что наша главная цель — получение дисконтированной суммы этих доходов, специально относимых на бренд, мы должны в первую очередь сосредоточить свое внимание на ставке дисконтирования, которую предстоит использовать. Она будет зависеть от нашего понимания рисков. Другими словами, можно ли использовать движущие силы добавленной стоимости бренда в долгосрочной перспективе? Как происходит рост рынка? Происходит ли насыщение его товарами? Становится ли он

чувствительным к цене и, таким образом, к брендам дистрибьюторов? Какова его степень инновационное™? Каков его потенциал в области исследований и разработок и т. д.?

7. Цель седьмого этапа состоит в проведении стратегического аудита бренда и аудита рисков и возможностей с помощью исследования (табл. 17.2):

- » рисков, связанных с рынком;
- \* рисков, связанных с брендом и долгосрочным статусом его отличительных особенностей;
- \* рисков, связанных с самим товаром;
- \* рисков, связанных с компанией, ее персоналом и финансовыми возможностями развития бренда;
- \* возможностей географического расширения;
- \* возможностей расширения бренда в другие товарные категории.

Данный стратегический анализ позволяет получить оценку рисков и, соответственно, ставку дисконтирования для будущего использования.

8. Этап связан с определением дисконтированной суммы прибылей, относимых к бренду, на основе определенной ставки дисконтирования после стратегического аудита бренда. Это позволяет получить стоимость бренда, которая теоретически будет учитываться как вычитаемое из деловой репутации и в таком виде будет занесена в бухгалтерский баланс.

Таблица 17.2. Оценка силы бренда: стратегический диагноз

Риски, связанные с будущим рынком	Рост рынка. Прибыльность рынка. Значение брендов конкурентов и розничных продавцов. Ожидаемые технологические инновации. Изменения в потребительских ожиданиях. Величина барьеров на вход
Риски, связанные с источниками стоимости бренда	Качество прошлой рекламной поддержки. Имидж и репутация. Качество торговых марок и их регистрации. Приверженность покупателей. Установки и приверженность дистрибьюторов. Установки лидеров мнений. Относительная позиция на рынке
Риски, связанные с товаром	Срок действия патентов. Существование брендов «и мне тоже» и копирования товаров. Перспективы исследований и разработок
Риски, связанные с компанией	Финансовая поддержка. Стратегическая согласованность
Потенциал	Возможности для географического расширения. Возможности лицензирования. Возможности расширения в другие товарные категории

На этом этапе полезно проверить, не стала ли полученная стоимость особо чувствительной к используемой ставке дисконтирования.

9. Наконец, оценка не должна ограничиваться одним методом. Если цель состоит в получении надежных счетов и беспристрастной оценке стоимости, необходимо провести перепроверку результатов с помощью других источников оценки. Только метод дисконтированного денежного потока экономически обоснован и используется официальными органами бухгалтерского учета и аудита. Но существуют и другие методы. Возможно, они не настолько распространены, но их используют для перепроверки полученных результатов. Беспристрастную оценку можно получить с помощью процесса сведения на нет. В таком случае нельзя сделать прямой расчет стоимости.

По этой причине принято проводить перепроверку результатов, полученных на основе дисконтированной суммы прибыли, относимой к бренду, с помощью оценки, ориентированной на метод лицензионных платежей. Чтобы сделать это, необходимо рассчитать, какая ставка роялти, в применении к прогнозируемому товарообороту, обеспечит ту же самую общую текущую стоимость лицензионных платежей после дисконтирования. Очень хорошо, если этот коэффициент соответствует стандартным показателям для конкретного сегмента. Например, в сегменте товаров по уходу за волосами L'Oreal платит Jacques Dessange 3 % от объема продаж товаров под его лицензионным именем.

Если разрыв между цифрами, полученными с помощью этих двух методов, очень большой, необходим полный пересмотр результатов с целью определения источников расхождения и, по возможности, их устранения. Например, при оценке стоимость нематериальных активов, полученная с помощью не прямых расчетов, соответствует ставке роялти, равной примерно 30 %. Это невозможно. После проведения анализа принимается решение отнести одну треть стоимости на бренд и две трети на долю рынка (актив, который в некоторых странах не может быть включен в баланс).

Существует альтернативная версия описанной выше процедуры. Она заключается в том, чтобы взять для расчетов (на этапе 4) дисконтированную сумму комбинированной стоимости всех нематериальных активов. Берется EVA в целом, естественно, после использования матрицы стратегического аудита для определения ставки дисконтирования,

которую предстоит использовать. Таким образом, эта общая стоимость нематериальных активов в дальнейшем распределяется между ними. Как мы видим, этот вариант предполагает, что основа для распределения остается более или менее одинаковой, независимо от того, какие единицы, создающие денежные потоки, и отчетные единицы рассматриваются.

## Оценка сложных случаев

Вышеуказанный метод хорошо работает для большинства брендов и считается стандартным подходом к их оценке. Однако бывают случаи, когда для того, чтобы оценить определенные бренды или бренды, находящиеся в необычной рыночной ситуации, мы должны использовать один из тех методов, о которых рассказывалось ранее.

### Случай убыточных компаний

Рассмотренная выше процедура основывается на теории, что бренд — условный актив и его стоимость может быть определена после вычитания компенсации капитала, инвестированного в его создание. Таким образом, возникает проблема оценки брендов, которыми владеют компании, терпящие убытки.

Рассмотренный выше подход предполагает прибыльный баланс, но если прибыль отсутствует, то бренд не имеет экономической стоимости в текущей сфере своей деятельности. Он приобретает стоимость только при условии, когда новый бизнес-план (с совершенно иной структурой доходов и расходов) демонстрирует, что компания может не только приносить доходы, но и создавать сверхприбыль, даже после того, как будет учтена компенсация материальных и нематериальных активов, необходимых для производства и дистрибуции товара или услуги.

Таким образом, финансовая оценка рассеивает все миражи, окружающие бренд. Независимо от репутации и имиджа бренд приобретает стоимость только при условии, что за ним стоит прибыльный бизнес-план. Слово «мираж» очень хорошо подходит для этого случая, так как многие покупатели позволяют себе оказаться обманутыми статистикой об осведомленности о бренде и его имидже. Экономический подход напоминает нам, что репутация и имидж ничего не стоят до тех пор, пока они не приносят прибыль с помощью других активов, которые также необходимо учитывать.

### **Случай брендов, от которых отказываются, а впоследствии перепродают**

Компании регулярно избавляются от брендов. Ради создания мегабрендов приходится сокращать число брендов до небольшого количества и, соответственно, ликвидировать множество из них. Например, компания Nestle отказалась от бренда Chambourcy, а PSA от Talbot. Тем не менее даже после нескольких лет бездействия бренд может быть продан. Как использовать многоэтапный метод, представленный ранее, если в течение этих лет не было никакой экономической деятельности и, соответственно, никаких данных о прибылях и убытках? Как, к примеру, оценить стоимость бренда, который находился в спячке в течение многих лет, такого как Talbot, Simca, Studebaker или Plymouth? Согласно методу, основанному на последовательных остатках, мы должны оценивать его как часть нового бизнес-плана, включающего этот возрожденный бренд. В любом случае именно это должен сделать покупатель, прежде чем приобрести его.

Еще один способ оценки состоит в том, чтобы определить дополнительную цену и прибыль, на которую в результате использования этого долгое время не присутствующего в бизнесе бренда может рассчитывать новый владелец.

Нам следует рассматривать это с точки зрения дифференциальной маржи. Хотя бренд и может сделать возможным получение более высокой общественной цены на уровне розничной торговли, розничный продавец вполне может оставить себе значительную часть этого повышения и передать конечному покупателю совсем немного. На самом деле часто именно так и происходит. Когда бренд не обладает силой и возвращается на рынок после долгого отсутствия, розничные продавцы стараются воспользоваться этим, чтобы увеличить размер своего «куска пирога».

В этом случае в интересах продавца использовать другой метод оценки. Хороший вариант — метод оценки по стоимости замены (например, можно говорить о сумме, которую необходимо потратить на данный момент, чтобы восстановить бренд и его репутацию, а также регистрацию его авторских прав во всем мире). В самом крайнем случае, всегда существует возможность продажи через аукцион.

### **Как можно оценить слабый бренд?**

Некоторые бренды остаются брендами только в юридическом смысле. Они становятся всего лишь именами и больше не оказывают влияния на покупа-

телей. Как же их оценивать? Существует типичный сценарий. С учетом того, что за эти бренды были выплачены деньги, можно посоветовать воспользоваться методом оценки по стоимости их замены. Например, сколько на сегодняшний день потребуется затратить средств для того, чтобы:

- создать бренд в этом сегменте: выбор названия, тестирование названия и т. д.;
- \* зарегистрировать его как торговую марку во всех значимых странах;
- » разработать графическую тему для нового логотипа и т. д.?

### **Как можно оценить новый бренд?**

Этот случай похож на предыдущий. После того, как молодой бренд доказал, что может быть прибыльным (например, на рынке моды), продаваемый им товар на самом деле превращается во время и деньги, сэкономленные на создании юридической и имиджевой основы бренда (его название и визуальные отличительные особенности). Выход за эти рамки означает столкновение с рисками, похожими на те, которые брали на себя инвесторы, вкладывавшие деньги в бренды, связанные с Интернетом, что часто обходилось им очень дорого. В отличие от нашего примера, касающегося рынка моды, эти товары не предоставляли никаких доказательств того, что они когда-либо смогут приносить деньги. В отсутствие компании, и тем более в отсутствие прибыли не существовало никакого надежного способа их оценки. Именно это стало причиной бума в сфере Интернета: в пятилетних бизнес-планах указывались предполагаемые прибыли, приводившие, при умножении на фактор со значением от трех до семи, к чрезмерным оценкам.

### **Как можно оценить родительский бренд?**

Сегодня теория брендов диктует двухуровневую архитектуру, в которую входят родительский бренд и дочерние бренды. Например, Gamier — родительский бренд, а Fructis, Ambre Solaire, Feria и Graphic — дочерние бренды. Как рассчитать стоимость родительских брендов, таких как Gamier и L'Oreal Paris?

Следует напомнить, что первый важный этап в процессе оценки — сегментирование на стратегические единицы, то есть единицы финансовой отчетности.

Именно это требование проводить анализ на уровне отчетных единиц и единиц, создающих

денежные потоки, объясняет, как оценивать родительский бренд, содержащий несколько дочерних. Типичные примеры — Chanel и Dior. Например, не существует духов Chanel, а есть товары с брендами Chanel № 5 и Chanel № 18. Это дочерние бренды. То же самое можно сказать о Dior Parfum. Причиной создания подразделения Fahrenheit, представляющего отчеты о прибылях и убытках, стало то, что стоимость создается именно в этой точке. Сложив наши оценки отдельных дочерних брендов, мы получаем их общую совокупную стоимость. Стоимость самого бренда Dior, отделенная от его дочерних брендов, таким образом, считается остаточной.

### **Информация о стоимости брендов, ежегодно публикуемая в прессе**

Если учесть тщательность и сложность работы, необходимой для оценки нематериальных активов, и проводимой самой компанией, имеющей полный доступ ко всей соответствующей информации, как нам следует поступать с ежегодными таблицами рейтингов, которые появляются в экономических средствах массовой информации, придавая новую ценность ведущим мировым брендам? Какая методология используется для их оценки?

Исследовательская компания Interbrand, основной поставщик этих данных, использует в своей работе два метода. В прошлом она пыталась получать значения для EVA бренда из общественной информации, представленной в годовых отчетах, зарегистрированных на бирже компаний, и множества других общественных источников. Не имея возможности работать с бизнес-планами из-за конфиденциальности планов компании, Interbrand анализировала данные за последние два года. Как компания совершила прыжок от EVA к стоимости бренда? Она использовала оценку доли EVA, относимой к бренду, умножала ее на число (коэффициент), которое выводилось с помощью статистической модели, основанной на анализе отношения P/E для зарегистрированных на бирже компаний, таких как Gillette. Отношение цена/прибыль на самом деле само по себе — коэффициент. Оно сравнивает стоимость акции с доходами, связанными с этой акцией. Это указывает, скажем, на то, что акция стоит в десять раз дороже стоимости дивидендов по ней.

Компания Interbrand сформировала свою модель, используя информацию о компаниях, зарегистрированных на фондовой бирже. Зная коэффициент

(отношение P/E) для каждой компании, она провела стратегический анализ ее брендов, используя для этого метод, похожий на тот, который мы описывали, говоря о стратегическом аудите бренда. Конечный результат стратегической оценки Interbrand отражает общий уровень бренда, оценивая его силу (показатель силы бренда). Это сумма частичных показателей, полученных по каждому отдельному критерию аудита (см. табл. 17.2). В число критериев входят лидерство, стабильность и т. д. Таким образом, проще определить статистическое отношение между пересчитанной силой брендов и виртуальным коэффициентом, приблизительно равным отношению цены к прибыли по акциям на фондовой бирже. Это статистическое соотношение никогда не публиковалось, но было представлено в том виде, который показан на рис. 17.4.

После того как Interbrand составляла внешнюю оценку EVA для каждого бренда, ей было проще рассчитать показатель силы бренда, который, если его учесть в статистической модели, определяет виртуальный коэффициент. Все, что оставалось сделать на этом этапе, — оценить этот виртуальный коэффициент как долю предполагаемой EVA, относимой к бренду.

Следует сделать несколько замечаний по поводу этой внешней процедуры, используемой для опубликования таблиц рейтингов или стоимости глобального бренда.

Такие таблицы создаются на основе описанной логики, за исключением того, что они не обладают всей соответствующей информацией (в отличие, скажем, от аудитора, назначенного компанией для проведения оценки ее брендов). Следовательно, их составители вынуждены использовать внешнюю оценку, основанную на бюджетах, публикуемых зарегистрированными на бирже компаниями, а этим цифрам свойственен большой диапазон погрешности. Кроме того, эти таблицы рейтингов не могут дать оценку стоимости брендов, принадлежащих компаниям, управляемым семьями, таким как Mars, Levi's и Lacoste, которые не делают свои данные достоянием общественности. Не могут они также включать бренды, которые принадлежат компаниям, представляющим сводные счета, не подразделяющиеся на бренды. Наконец, они исключают случаи, когда продажи могут быть приписаны факторам, выходящим за пределы чистой потребности. Возьмем, к примеру, воздушный транспорт, где политика образования союзов означает, что, купив

билет Air France, вы вполне можете оказаться на борту самолета Delta Airlines. Кроме того, на значительную часть потребностей влияют барьеры на входе, такие как карты для тех, кто часто совершает перелеты. Это не чистая потребность, определяемая предпочтениями потребителя.

Еще одно критическое замечание по поводу этого метода, как мы уже говорили, можно сделать в отношении чувствительности к изменениям коэффициента и валидности графика.

Недавно компания Interbrand, похоже, решила изменить свой подход к выпуску таблиц рейтинга стоимости глобальных брендов, перейдя к более традиционному финансовому и экономическому методу. Хотя подробной информации о мето-

логии компании опубликовано не было, присутствовали кое-какие ссылки на чистую текущую стоимость будущих доходов бренда, что больше согласуется с рекомендуемым нами процессом, состоящим из девяти этапов. Тем не менее неминуемо должен возникнуть ряд вопросов по поводу обоснованности оценки этих будущих доходов бренда, которая делается без доступа к внутренним данным рассматриваемой компании «специалистами», не имеющими представления о текущем бизнес-плане или реальных финансовых данных. Однако на основе именно таких непрочных оценок создаются ежегодные списки брендов, которые печатаются в Business Week, а затем с точностью воспроизводятся экономической прессой всего мира.

# Библиография

- Aaker D. (1990) Brand extensions: the good, the bad and the ugly, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 47-56.
- Aaker D. (1991) *Managing Brand Equity*, Free Press, New York.
- Aaker J. (1997) Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing Research*, 24, Aug, pp. 347-56.
- Aaker D. (1996) *Building Strong Brands*, Free Press, New York.
- Aaker J. (1995) Conceptualizing and measuring brand personality, Working Paper no 255, Anderson Graduate School of Management, UCLA.
- Aaker D. and Biel A. (1993) *Brand Equity and Advertising*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
- Aaker D. and Joachimstahler E. (2000) *Brand Leadership*, Free Press, New York.
- Aaker D. and Keller K. L. (1990) Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing* Jan, 54 (1), pp. 27-41.
- Abric J.-C. (1994) *Pratiques sociales et representations*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Advertising Research Foundation (1995) *Exploring Brand Equity*, Advertising Research Foundation, New York.
- Agefi (1990) Le goodwill, objet de controverse en Europe, *Agefi*, 1 Feb.
- AhluWalia R. (2000) Examination of psychological processes underlying resistance to persuasion, *Journal of Consumer Research*, 27 (2), Sep, pp. 217-32.
- Ailawadi K. and Harlam B. (2004) The determinants of retail margins: the role of store brand share, *Journal of Marketing*, 68(1), Jan, pp. 147-65.
- Ailawad K., Lehmann D. and Neslin S. (2003) Revenue premium as an outcome measure of brand equity, *Journal of Marketing*, 67 (4), Oct, pp. 1-17.
- Alba J. W. and Chattopadhyay A. (1986) Salience effects in brand recall, *Journal of Marketing Research*, 23, p 369.
- Alden D., Steenkamp J-B. and Batra R. (1999) Brand positioning through advertising in a global consumer culture, *Journal of Marketing* 63.
- Alden D., Steenkamp J-B. and Smith R. E. (1999) Brand positioning in Asia, North America and Europe, *Journal of Marketing*, 63 (1), pp. 75-87.
- Ambler T. and Styles C (1996) Brand development versus new product development, *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (7), pp. 10-19.
- Arnault B. (2000) *La Passion Creative*, Plon: Pocket, Paris.
- Arnold T. (1989) Accounting for the value of brands, *Accountants Magazine*, Feb, p 12.
- Azoulay A. and Kapferer J-N. (2003) Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11 (2), Nov, pp. 143-55.
- Baillot J. (1990) La marque et l automobile, *Humanisme et Entreprise*, 181, June, pp. 5-8.
- Balachander S. (2003).
- Balachander S. and Ghose S. (2003) Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions, *Journal of Marketing*, 67 (1), Jan, pp. 4-14.
- Baldinger A. (1992) What CEOs are saying about brand equity, *Journal of Advertising Research*, Jul/Aug, 32 (4), pp. 6-12.
- Barwise P. (1989) *Accounting for Brands*, London Business School.
- Barwise P. (1993) Brand equity: snark or boojum, *International Journal of Research in Marketing* 10 (2), pp. 93-104.
- Batra R. (2002) How brand reputation affects the relationship of advertising and brand equity outcomes, *Journal of Advertising Research*.
- Bedbury S. (2002) *A New Brand World*, Viking, New York.
- Bell D., Lai R. and Salmon W. (2003) Globalization of retailing, Globalization of Markets Colloquium, Harvard Business School, May.
- Berard C (1990) La marque: element du patrimoine de l entreprise, *Revue de VENA*, 202, May, pp. 24-25.
- Berry N. C (1988) Revitalizing brands, *Journal of Consumer Marketing*, 5 (Summer), pp. 15-20.
- Birkigt K. and Stadler M. M. (1980) *Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, Verlag Moderne Industrie, Munich.
- Birol J. and Kapferer J-N. (1991) *Les campagnes collectives*, Internal document, Agence Sicquier-Courcelles/HEC.
- Blackett T. (1985) The role of brand valuation in marketing strategy, *Marketing and Research Today*, Nov, pp. 245-47.

- Blackston M.* (1992) Building brand equity by managing the brands relationships, *Journal of Advertising Research*, May/Jun, 32 (3), pp. 79-83.
- Blanc C. and Hoffstetter P.* (1990) devaluation des marques, HEC Research paper, under the direction of J-N Kapferer, June, Jouy-en-Josas.
- Boddewyn J., Soehl R. and Picard J.* (1986) Standardization in international marketing: is Ted Levitt in fact right? *Business Horizons*, pp. 69-75.
- Bon J., Michon C. and Ollivier A.* (1981) Etude empirique de la demographie des marques: le role de la publicite, Fondation Jours de France pour la recherche en publicite, Paris.
- Bontemps A. and Lehu J.-M.* (2002) *Lifting de marque*, Editions d'Organisation, Paris.
- Bottomley P. P. and Holden S.* (2001) Do we really know how consumers evaluate brand extensions? *Journal of Marketing Research*, 38, Nov, pp. 494-501.
- Botton M. and Cegarra J. J.* (1990) Le nom de marque, McGraw-Hill, Paris.
- Boush D.* (1993) Brands as categories, in *Brand Equity and Advertising*, ed D. Aaker and A. Biel, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 299-312.
- Brandenburger A. and Nalebuff B.* (1996) *Coopetition*, Doubleday, New York.
- Broadbent S.* (1983) *Advertising Works 2*, Holt, Rinehart and Winston, London.
- Brodbeck D. and Mongibeaux J. F.* (1990) Chic et Toe: le vrai livre des contrefaçons, Balland, Paris.
- Broniarczyk S. and Alba J.* (1994) The importance of the brand in brand extension, *Journal of Marketing Research*, 31, May, pp. 214-28.
- Brown S., Kozinets R. and Sherry J. F.* (2003) Teaching old brands new tricks, *Journal of Marketing* 67(3), Jul, pp. 19-33.
- Brown T. and Dacin P.* (1997) The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, 61 (1), Jan, pp. 68-84.
- Buchan E. and Brown A.* (1989) Mergers and acquisitions, in *Brand Valuation*, ed J. Murphy, Hutchinson Business Books, London, pp. 81-94.
- Buchanan W., Simmons R. and Bickart S.* (1999) Brand equity dilution: retailer display and context brand effects, *Journal of Marketing Research*, Aug, 36, pp. 345-55.
- Buck S.* (1997) The continuing grocery revolution, *Journal of Brand Management*, 4 (4), pp. 227-38.
- Burgaud D. and Mourier P.* (1989) Europe: developpement d'une marque, *MOCI*, 889, pp. 125-28.
- Buzzell R. D.* (1968) Can you standardize multinational marketing? *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Buzzell R. D. and Gale B. T.* (1987) *The PIMS Principles*, Free Press, New York.
- Buzzell R. D., Gale B. T. and Sultan R. G.* (1975) Market share — a key to profitability, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 97-106.
- Buzzell R. D. and Quelch J. A.* (1988) *Multinational Marketing Management*, Addison Wesley, New York.
- Buzzell R. D. and Quelch J. A.* (1990) *The Marketing Challenge of 1992*, Addison Wesley, New York.
- Cabat O.* (1989) Archeologie de la marque moderne, in *La marque*, ed J-N. Kapferer and J. C. Thoenig, McGraw-Hill, Paris.
- Carpenter G. and Nakamoto K.* (1990) Competitive strategies for late entry into market with a dominant brand, *Management Science*.
- Carratu V.* (1987) Commercial counterfeiting, in *Branding: A key marketing tool*, ed J. Murphy, McGraw-Hill, London.
- Carroll J. M.* (1985) *What's in a Name?* Freeman, New York.
- Cauzard D., Perret J. and Ronin Y.* (1989) *Image de marque et marque d'image*, Ramsay, Paris.
- Chan C. and Maubome R.* (2000) *Value innovation*, *Harvard Business Review*
- Channon C.* (1987) *Advertising Works 4*, Cassell, London.
- Chanterac V.* (1989) La marque a travers le droit, in *La marque*, ed J-N. Kapferer and J. C. Thoenig, McGraw-Hill, Paris.
- Charbonnier C. and Lombard E.* (1998) Can multi-product brands support various personalities? *Esomar Annual Conference Proceedings*, Vienna.
- Chateau J.* (1972) *Les sources de l'imaginaire*, Editions Universitaires, Paris.
- Chaudhuri A.* (2002) How brand reputation affects the advertising brand equity link, *Journal of Advertising Research*, May-June.
- Chevalier M.* (2003) *Pro Logo*, Editions d'Organisation, Paris.
- Chinardet C.* (1994) *Trade-Marketing*, Editions d'Organisation, Paris.
- Chip H, Bell C. and Sternberg E.* (2001) Emotional selection in memes: the case of urban legends, *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, Dec, pp. 1028-41.
- Christensen C.* (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Clarke D. G.* (1976) Econometric measurement of the duration of advertising effect on sales, *Journal of Marketing Research*, 13, Nov, pp. 345-50.
- Claycamp H. and Liddy L.* (1969) Prediction of new product performance, *Journal of Marketing Research*, 6 (3), Nov, pp. 414-20.
- Cohen M., Eliashberg J. and Ho T.* (1997) An anatomy of a decision support system for developing and launching line extensions, *Journal of Marketing Research*, 34 (1), Feb, pp. 117-29.
- Collins J. and Porras J.* (1994) *Built to Last*, Harper Business, London
- Conseil National de la Comptabilite* (1989) *La formation du capital commercial dans l'entreprise*, 27.A.89.16, Sep.
- Cooper M.* (1989a) The basis of brand evaluation, *Accountancy*, Mar, p. 32.
- Cooper M.* (1989b) Brand valuation in the balance, *Accountancy*, Jul, p. 28.
- Corstjens M. and Lal R.* (2000) Building store loyalty through store brands, *Journal of Marketing Research*, 37 (3).

- Corstjens J. and Corstjens M. (1995) Store Wars: The battle for mindspace and shelfspace, Wiley, London.
- Corstjens M. (1999) Store Wars, Wiley, Chichester.
- Crimmins J. (1992) Better measurement and management of brand value, *Journal of Advertising Research*, Jul/Aug, 32 (4), pp. 11-19.
- Cross R. and Smith J. (1994) Customer Bonding, NTC Business Books.
- Crozier M. (1989) L'Entreprise a l'Ecoute: apprendre le management post-industriel, InterEditions, Paris.
- Dacin R and Smith D. (1994) The effect of brand portfolio characteristics on consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing Research*, 31, May, pp. 229-42.
- Darby M. and Kami E. (1973) Free competition and the optimal amount of fraud, *Journal of Law and Economics*, 16(1), pp. 67-88.
- Davidson J. H. (1987) Offensive Marketing, Gower Press, London.
- Davis S. (2000) Brand Asset Management, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Dawar N. (2002) How brand reputation affects the relationship of advertising and brand equity outcomes, *Journal of Advertising Research*.
- Dawar N. and Anderson R (1992) Determining the order and direction of multiple brand extensions, Working Paper no 92/36/MKT, INSEAD.
- De Chernatony L. (1996) Integrated brand building using brand taxonomies, *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (7), pp. 40-45.
- De Chernatony L. and McDonald M. (1994) Creating Powerful Brands, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Defever P. (1989) L'utilisation de la communication électronique sur les lieux de vente, *Revue française du marketing*, 123 (3), pp. 5-15.
- Degon R. (1994) La marque et le prix, *Journe IREP La Marque*, Sep, pp. 28-38.
- Dhalla N. K. (1978) Assessing the long term value of advertising, *Business Review*, 56, Jan-Feb, pp. 87-95.
- Diefenbach J. (1987) The corporate identity as the brand, in *Branding: A key marketing tool*, ed. J. Murphy, McGraw-Hill, London.
- Dru J-M. (1996) Disruption, Wiley, New York.
- Dm J-M. (2002) Beyond Disruption, Wiley, New York.
- Dubois B. and Paternault C (1995) Understanding the world of international luxury brands, *Journal of Advertising Research*, 35 (4), Jul-Aug, pp. 69-76.
- Durand G. (1964) L'imagination symbolique, PUP, Paris.
- Durand G. (1969) Les Structures Anthropologiques de rimaginaire, Bordas, Paris. Duvillier J. P. (1987) L'absence d'enregistrement a l'actif du fonds de commerce, *Revue française de comptabilité*, October, 183, p. 36.
- Dyson P., Farr A. and Hollis N. (1996) Understanding, measuring and using brand equity, *Journal of Advertising Research*, 36 (6), Nov-Dec, pp. 9-21.
- East R. and Hammund K. (1996) The erosion of repeat - purchase loyalty, *Marketing Letters*, 7(2), pp. 163-71.
- Ehrenberg A. (1972) Repeat Buying, Edward Arnold, London.
- Ehrenberg A., Barnard N., Kennedy R. and Bloom H. (2002) Brand advertising as creative publicity, *Journal of Advertising Research*, 42 (4), Jul/Aug, pp. 7-18.
- Eiglier P. and Langeard E. (1990) Servuction, Editions d'Organisation.
- Eliade M. (1952) Images et Symboles, Gallimard, Paris.
- Erdem T., Zhao Y. and Valenzuela A. (2004) Performance of store brands: a cross country analysis of consumer store brand preferences, perceptions and risk, *Journal of Marketing Research*, 41, pp. 86-100.
- Farquhar P. H. (1989) Managing brand equity, *Marketing Research*, Sep, 1 (3), pp. 24-33.
- Farquhar P. H. (1994) Strategic challenges for branding, *Marketing Management*, 3 (2), pp. 9-15.
- Farquhar P. H., Han J, Herr P. and Jiri Y. (1992) Strategies for leveraging master brands, *Marketing Research*, Sep, pp. 32-39.
- Feldwick P. (1996) What is brand equity anyway and how do you measure it ? *Journal of the Market Research Society*, 38, pp. 85-104.
- Feldwick P. and Bonnal F. (1995) Reports of the death of brands have been greatly exaggerated, *Marketing and Research Today*, 23 (2), May, pp. 86-95.
- Feral F. (1989) Les signes de qualite en France a la veille du grand marche communautaire et a la lumiere d'autres systemes, CERVAC, Universite d'Aix Marseille 3, October.
- Financial Times (1993) Accounting for Brands, London, FTBI Report.
- Firat F. and Dholakia N. (1998) Consuming People, Routledge, London.
- Folz J-M. (2003) Managing two brands for success: Peugeot and Citroen, in *Marken Management in der Automobilindustrie*, ed. R. Kalmbach and B. Gottschalk, Auto Business Verlag, pp. 341-62.
- Fombrun C. (2001) Corporate reputation, *Thexis*, 4, pp. 23-27.
- Fombrun C, Gardberg J. and Sever J. (2000) The reputation quotient, a multi stakeholder measure of corporate reputation, *Journal of Brand Management* (7), pp. 241-55.
- Fourcade A. and Cabat (1981) Anthropologie de la publicité, Fondation Jours de France pour la recherche en publicité.
- Fournier S. (1998) Consumers and their brands, *Journal of Consumer Research*, 24 (4), Mar, pp. 343-73.
- Frey J. B. (1989) Measuring corporate reputation and its value, Marketing Science Conference, Duke University, NC, USA, 17 March.
- Fry J. N. (1967) Family branding and consumer brand choice, *Journal of Marketing Research*, 4, Aug, pp. 237-47.
- Fry J. N, Shaw D., Haehling C and Dipchand C. (1973) Customer loyalty to banks: a longitudinal study, *Journal of Business*, 46, pp. 517-25.

- Gali J.* (1993) Does consumer involvement impact evaluations of brand extensions? unpublished doctoral dissertation, HEC Graduate School of Management.
- Gamble T.* (1967) Brand extension, in *Plotting Marketing Strategy*, ed. L. Adler, Interpublic Press Books, New York.
- Garbett T.* (1981) Corporate Advertising, McGraw-Hill, New York.
- Geary M.* (1990) Fusions et acquisitions: le probleme de goodwill, in *Seminaire: Le traitement du goodwill*, 1 February, PF Publications Conferences, Paris.
- Gelle T.* (1990) La comptabilisation des marques, HEC research paper, under the direction of L. Collins, May, Jouyen-Josas.
- Glemer F. and Mira R.* (1993) The brand leader's dilemma, *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 34-44.
- Greener M.* (1989) The bomb in the balance sheet, *Accountancy*, August, p. 30.
- Greigl. and Poynter R.* (1994) Brand transfer: building the Whirlpool brand in Europe, *Esotnar Conference Proceedings*, 26-29 October, *Building Successful Brands*, pp. 65-78.
- Guest L.* (1964) Brand loyalty revisited: a twenty years report, *Journal of Applied Psychology*, 48 (2), pp. 93-97.
- Giirhan-Canli and Maheswaran* (1998) The effects of extensions on brand name dilution enhancement, *Journal of Consumer Research*, 35, Nov, pp. 464-73.
- Hague P. and Jackson P.* (1994) The Power of Industrial Brands, McGraw-Hill, London.
- Hallberg G.* (1995) All Consumers are not Created Equal, Wiley, New York.
- Hamel G. and Prahalad C.* (1985) Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Hamel G. and Prahalad C. K.* (1994) Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Heather E.* (1958) What's in a brand name, *Management Review*, Jun, pp. 33-35.
- Heilbrunn B.* (2003) The drivers of brand attachment, Working paper, EM Lyon.
- Heller R.* (1986) On the awareness effects of mere distribution, *Marketing Science*, 5, Summer, p. 273.
- Hem L.* (2003) Context effects in brand extensions: implications for evaluations, *Annual EMAC Conference Proceedings*.
- Henderson P. and Cote J.* (1998) Guidelines for selecting or modifying logos, *Journal of Marketing*, 62 (2), Apr, pp. 14-30.
- Hill S. and Lederer C.* (2001) The Infinite Asset, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hirschmann E. and Holbrook M.* (1982) Hedonic consumption, *Journal of Marketing*, 46 (2), pp. 92-101.
- Hite R. and Eraser C.* (1988) International advertising strategies of multinational corporations, *Journal of Advertising Research*, Aug/Sep, 28 (4), pp. 9-17.
- Hoch S.* (1996) How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 37, Winter, pp. 89-102.
- Hoch S. and Banerji S.* (1993) When do private labels succeed? *Sloan Management Review*, Summer, pp. 57-67.
- Holbrook M., Hirschmann E.* (1982) The experiential aspects of consumption, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, Sep, pp. 132-40.
- Holt D., Quelch J. and Taylor E.* (2003) Managing the transnational brand: how global perceptions drive value, Globalization of Markets Colloquium, Harvard Business School.
- Hout T., Porter M. and Rudder E.* (1982) How global companies win out, *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- Hussey R. and Ong A.* (1997) Accounting for goodwill and intangible assets, *Journal of Brand Management*, 4 (4), pp. 239-47.
- Ind N.* (2001) Living the Brand, Kogan Page, London.
- Interbrand* (1997) Brand Valuation, Premier Books, London.
- Interbrand* (1998) Brands: The new wealth creators, Macmillan Business, Basingstoke.
- IREP* (1994) La Marque, Seminar on Branding, September, Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires, Paris.
- Jacobson R. and Aaker D.* (1985) Is market share all that it's cracked up to be? *Journal of Marketing*, 45 (4), Fall, pp. 11-22.
- Jacoby J. and Chestnut R.* (1978) Brand Loyalty and Measurement, Wiley, New York.
- Jaubert M. J.* (1985) Slogan, mon Amour, Bernard Barrault Editeur, Paris.
- Joachimsthaler E. and Aaker D.* (1997) Building brands without mass media, *Harvard Business Review*, 75 (1), Jan-Feb, pp. 39-52.
- Jones J. P.* (1986) What's in a Name: Advertising and the concept of brands, Lexington Books, Lexington, KY.
- Kapferer J.-N.* (1986) Beyond positioning, retailer's identity, *Esomar Seminar Proceedings*, Brussels, 4-6 June, pp. 167-76.
- Kapferer J.-N.* (1991) Rumors: Uses, interpretations and images, Transactions, New Brunswick.
- Kapferer J.-N.* (1995a) Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and copycat own-label products, *Marketing and Research Today*, 23 (2), May, pp. 96-103.
- Kapferer J.-N.* (1995b) Brand confusion: empirical study of a legal concept, *Psychology and Marketing*, 12 (6), pp. 551-68.
- Kapferer J.-N.* (1996) Alternative methods for measuring brand confusion created by retailers imitation, HEC Research Report.
- Kapferer J.-N.* (1998) The role of branding in medical prescription, HEC Graduate School of Management, Research Paper Series.
- Kapferer J.-N.* (2001) Reinventing the Brand, Kogan Page, London.
- Kapferer J.-N.* (2003) Corporate and brand identity, in *Corporate and Organizational Identities*, ed. B. Moingeon, Routledge, London.
- Kapferer J.-N.* (2004) Building brands by rumors, in *Rumours as Medium: Facetten der medienkultur* (Vol 5), ed. M. Bruhn, V. Kaufmann, W. Wunderlich and A. Haupt, Springer, Berlin.

- Kapferer J.-N. and Laurent G.* (1988) Consumers' brand sensitivity: a new concept for brand management, in Denning, Measuring and Managing Brand Equity, Marketing Science Institute: A conference summary, Report pp. 88-104, MSI, Cambridge, MA.
- Kapferer J.-N. and Laurent G.* (1995) La Sensibilite aux Marques, Editions d'Organisation, Paris.
- Kapferer J.-N. and Laurent G.* (1996) How consumers build their perception of mega-brands, unpublished working paper, HEC Graduate School of Management.
- Kapferer J.-N. and Laurent G.* (2002) Identifying Brand Prototypes, HEC Research Report.
- Kapferer J.-N. and ThoenigJ. C.* (1989) La Marque, McGraw-Hill, Paris.
- Kapferer J.-N., ThoenigJ. C. et al* (1991) Une analyse empirique des effets de Limitation des marques par les contremarques: mesure des taux de confusion au tachystoscope, *Revue française de marketing*, Jan, 136, pp. 53-68.
- Kapferer J.-N., ThoenigJ. C.* (1992) *La Confusion des Marques*, Prodimarques, Paris.
- Kapferer P. and Gaston Breton* (2002) Lacoste: the legend, chen Church Ridir, Paris.
- Keller K. L.* (1992) Conceptualising, measuring and managing customer based brand equity, *Journal of Marketing*, Jan, pp. 1-22.
- Keller K. L.* (1998) Strategic Brand Management, Prentice Hall.
- Keller K.* (2003) Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge, *Journal of Consumer Research*, 29 (4), pp. 595-600.
- Keller K. L. and Aaker D.* (1992) The effects of sequential introduction of brand extensions, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), Feb, pp. 35-50.
- Keller K., Heckler S. and Houston M.* (1998) The effects of brand name suggestiveness on advertising recall, *Journal of Marketing*, 62 (1), pp. 48-58.
- King S.* (1973) Developing New Brands, Wiley, New York.
- Kirmani A., Sood S. and Bridges S.* (1999) The ownership effect in consumer responses to brand line stretches, *Journal of Marketing*, 63 (1), pp. 88-101.
- Kleiber G.* (1990) La Semantique du Prototype, Presses Universitaires de France, Paris.
- Klein N.* (1999) No Logo, Picador, New York.
- Klink R. and Smith D.* (2001) Threats to the external validity of extension research, *Journal of Marketing Research*, 38, Aug, pp. 326-35.
- Knox S.* (1996) The death of brand deference, *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (7), pp. 35-39.
- Kotler P.* (1973).
- Kotler P.* (2002) Kotler on Marketing, Paris: Village Mondial.
- Kotler P. and Dubois B.* (1991) Marketing Management, Publi-Union, Paris.
- Kotler P. and Gertner D.* (2002) Country as a brand, product and beyond, *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), Apr, pp. 249-61.
- Kozinets R.* (2002) Tribalized marketing: the strategic implications of virtual communities of consumption, *European Management Journal*, 17, June, pp. 252-64.
- Krief Y.* (1986) L'entreprise, Institution, la marque, *Revue française du marketing*, 109, pp. 77-96.
- Krief Y and Barjansky M.* (1981) La marque: nature et fonction, *Strategies*, 261 and 262, pp. 37-41, 32-36.
- Kripke S.* (1980) Naming and Necessity, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Laforet S. and Saunders J.* (1994) Managing brand portfolios: how the leaders do it, *Journal of Advertising Research*, 34 (5), pp. 64-67.
- Lai K. and Zaichkowsky J.* (1999) Brand imitation: do the Chinese have different views, *Asia Pacific journal of Management*, 16 (2), pp. 179-92.
- Lakoff G.* (1987) Women, Fire and Dangerous Things, University of Chicago Press, 111.
- Lane V. and Jacobson R.* (1995) Stock market reactions to brand extension announcements, *Journal of Marketing*, 59 (1), pp. 63-77.
- Lament G. and Kapferer J.-N.* (1985) Measuring consumer involvement profiles, *Journal of Marketing Research*, 22, pp. 41-53.
- Laurent G., Kapferer J.-N. and Roussel F.* (1987) Thresholds in brand awareness, 40th Esomar Marketing Research Congress Proceedings, Montreux, Sep 13-17, pp. 677-99.
- Laurent G., Kapferer J.-N. and Roussel F.* (1995) The underlying structure of brand awareness scores, *Marketing Science*, 14 (3), pp. 170-79.
- Leclerc E, Schmitt B. H. and Dube-Rioux L.* (1989) Brand name a la française? Oui, but for the right product! *Advances in Consumer Research*, 16, pp. 253-57.
- Leif Heim Egil* (2002) Variables moderating consumers' reactions to brand extensions, Association for Consumer Research, European Conference Proceedings.
- Leuthesser L.* (1988) Denning, measuring and managing brand equity, Marketing Science Institute, Report № 88-104, Cambridge, MA.
- Levitt T.* (1967) Market stretching, in Plotting Marketing Strategy, ed. L. Adler, Interpublic Press Books, New York.
- Levitt T.* (1969) The augmented product concept, in The Marketing Mode: Pathways to corporate growth, McGraw-Hill, New York.
- Levitt T.* (1981) Marketing intangible products and product intangibles, *Harvard Business Review*, 59 (3), May/June, pp. 94-102.
- Levitt T.* (1983) The globalization of markets, *Harvard Business Review*, May/June.
- Levy S.* (1999) Brands, Consumers, Symbols and Research, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lewi C. and Kapferer J.-N.* (1996) Consumers' preference for retailers' brands, Esomar Conference Proceedings-The Big Brand Challenge, Oct 9-11, pp. 229-41.
- Lindsay M.* (1990) Establish brand equity through advertising, *Marketing News*, 22 Jan, pp. 16-17.

- Lindstrom M.* (2003) BRANDchild, Kogan Page, London.
- Loden D.J.* (1992) Mega Brands, Irwin, 111.
- Loken B. and Roedder John D.* (1993) Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57, July, pp. 71-84.
- MacInnis D. J. and Nakamoto P.K.* (1990) Examining factors that influence the perceived goodness of brand extensions, Working Paper № 54, University of Arizona.
- Macrae C.* (1991) World Class Brands, Addison-Wesley, England.
- Macrae C.* (1996) The Brand Chartering Handbook, Addison-Wesley, Harlow, UK.
- Maffesoli M.* (1996) The Time of the Tribes: The decline of individualism in mass societies, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Magrath A. J.* (1990) Brands can either grow old gracefully or become dinosaurs, *Marketing News*, 22 Jan, pp. 16-17.
- Marconi J.* (1994) Beyond Branding, Probus, Chicago.
- Margolis S. E.* (1989) Monopolistic competition and multiproduct brand names, *Journal of Business*, 62 (2), pp. 199-210.
- Marketing Mix (1987) Monter une gamme: un probleme majeur, *Marketing Mix*, 17, Nov, pp. 40-6.
- Marion G.* (1989) Les images de fentreprise, Les Editions d'Organisation.
- Martin D. N.* (1989) Romancing the Brand, American Management Association, New York.
- Mauguere H.* (1990) Levaluation des entreprises non cotees, Dunod Entreprise, Paris.
- Maurice A.* (1989) Enquete sur les contremarques: les apprentis sorciers, *References*, May, pp. 16-20.
- Mazanec J. A. and Schweiger G. C.* (1981) Improved marketing efficiency through multiproduct brand names? *European Research*, Jan, pp. 32-44.
- McAlexander J. K, Schouten J. W. and Koenig H. F.* (2002) Building brand community, *Journal of Marketing*, 66 (1), Jan, pp. 38-54.
- McKenna R.* (1991) Relationship Marketing, Addison-Wesley, Reading, MA McKinsey Corp (1990) *The Luxury Industry*, McKinsey, Paris.
- McWilliam G.* (1989) Managing the brand manager, in *Brand Valuation*, ed. J. Murphy, Hutchinson Business Books, London, pp. 154-65.
- Meffert H. and Bruhn M.* (1984) Marken Strategien in Wettbewerb Gabler, Wiesbaden.
- Melin B.* (1990) Comment evaluer les marques, Research paper, under the direction of J-N. Kapferer, HEC, June, Jouy-en-Josas.
- Meyers-Levy J.* (1989) Investigating dimensions of brand names that influence the perceived familiarity of brands, *Advances in Consumer Research*, 16, pp. 258-63.
- Miniard Sirdeshmukh and Innis* (1992) Peripheral persuasion and brand choice, *Journal of Consumer Research*, 19, Sep, pp. 226-39.
- Mischel G.* (2000) L'Extension de Marque, Vuibert, Paris.
- Moingeon B. and Soenen G.* (2003) Corporate and organizational identities, Routledge, London.
- Mongibeaux J. F.* (1990) Contrefacons et contremarques, *Revue de VENA*, Sep-Oct.
- Moore E., Wilkie W. and Lutz R.* (2002) Passing the torch: intergenerational influences as sources of brand equity, *Journal of Marketing*, 66 (2), Apr, pp. 17-37.
- Moorhouse M.* (1989) Brand accounting, in *Brand Valuation*, ed. J. Murphy, Hutchinson Business Books, London, pp. 143-53.
- Muller M. and Mainz A.* (1989) Brands, bids and balance sheets: putting a price on protected products, *Acquisitions Monthly*, Apr, 24, pp. 26-27.
- Muniz A. and O'Guinn T.* (2001) Brand community, *Journal of Consumer Research*, 27 (4), March, pp. 412-32.
- Murphy J.* (1989) Brand Valuation, Hutchinson Business Books, London.
- Murphy J.* (1990) Brand Strategy, Director Books, London.
- Nedungadi Rand Hutchinson J. W.* (1985) The prototypicality of brands, in *Advances in Consumer Research*, 12, ed. E. Hirschman and M. Holbrook, Association for Consumer Research, pp. 498-503.
- Nelson R* (1970) Information and consumer behavior, *Journal of Political Economy*, 78 (2), pp. 311-329.
- Neuhaus C F. and Taylor J. R.* (1972) Variables affecting sales of family-branded products, *Journal of Marketing Research*, 14, Nov, pp. 419-22.
- Neyrinck J.* (2000) *Les paradoxes du marketing*, Editions d'Organisation, Paris.
- Nielsen* (1992) Category Management, NTC Business Books.
- Nohria N. and Hansen M.* (2003) Organising multinational companies, Harvard Business School Globalization Conference Proceedings.
- Nussenbaum M.* (1990) Comment evaluer les marques, *Option Finance*, 7May, 113, pp. 20-2.
- Nussenbaum M.* (2003) Juste valeur et actifs incorporels, *Revue d'Economie Financiere*, 71, pp. 71-86.
- Olins W.* (1978) The Corporate Personality, Mayflower, New York.
- Olins W.* (1989) Corporate Identity, Thames and Hudson, London.
- Oliver T.* (1987) The wide world of branding, in Branding: A key marketing tool, ed. J. Murphy, McGraw-Hill, London.
- Parameswaran M. G.* (2001) Brand Building Advertising, Tata McGraw-Hill, New Delhi.
- Pariante S.* (1989) La concurrence dans les relations Industrie-commerce, Institut du commerce et de la consommation, Paris.
- Park C W., Javorskey B. J. and MacInnis D. J.* (1986) Strategic brand concept-image management, *Journal of Marketing*, 50 (Oct) pp. 135-45.
- Park C. W., Milberg S. and Lawson R.* (1991) Evaluation of brand extensions, *Journal of Consumer Research*, 18, Sep, pp. 185-93.
- Pastoureau M.* (1992) Dictionnaire des couleurs de notre temps, Editions Bonneton.

- Pauwels K. and Srinivasan S.* (2002) Who benefits from store brand entry, Working Paper, UCLA.
- Pearson S.* (1996) *Building Brands Directly*, Macmillan, Basingstoke.
- Peckham J. O.* (1981) *The Wheel of Marketing*, Nielsen, Chicago.
- Pendergrast M.* (1993) *For God, Country and Coca-Cola*, Maxwell MacMillan, New York.
- Penrose N.* (1989) Valuation of brand names and trade marks, in *Brand Valuation*, ed. J. Murphy, Hutchinson Business Books, London, pp. 32-45.
- Peppers D. and Rogers M.* (1993) *The One to One Future*, Piatkus, London.
- Perrier R.* (1989) Valuation and licensing, in *Brand Valuation*, ed. J. Murphy, Hutchinson Business Books, London, pp. 104-12.
- Pettis C.* (1995) *Technobrand*, Amacom, New York.
- Porter M.* (1980) *Choix strategiques et concurrence*, *Economica*, Paris.
- Pourquery D.* (1987) Mais ou est done passe Beatrice Foods? *he monde affaires*, 7 November, pp. 10-12.
- Publicis* (1988) Advertising in Europe, *Publicis*, September, 1.
- QuelchJ. andHardingD.* (1996) Brands versus private labels, fighting to win, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 74 (1), pp. 99-111.
- QuelchJ. andHoffE.* (1986) Customizing global marketing, *Harvard Business Review*, May/June.
- Quelch J. and Kenny D.* (1994) Extend profits, not product lines, *Harvard Business Review*, Sep-Oct, 72 (4), pp. 153-64.
- Ramsay W.* (1992) The decline and fall of manufacturer branding, Esomar Conference Proceedings — The Challenge of Branding, 28-30 October, pp. 233-52.
- Rangaswamy A., BurkeR. andOliva T.* (1993) Brand equity and the extendibility of brand names, *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), pp. 61-75.
- Rao V. R., Mahajan V. and Varaiya N.* (1990) A balance model for evaluating firms for acquisition, Working Paper, Graduate School of Management, Cornell University, NY, Jan.
- Rapp S. and Collins L.* (1994) *Beyond Maxi-Marketing*, McGraw-Hill.
- Rastoin N.* (1981) Sortez vos griffes, *Cooperation — distribution — consommation*, 5, pp. 26-35.
- Reddy S., Holak S. and Bhat S.* (1994) To extend or not to extend, *Journal of Marketing Research*, 31, May, pp. 243-62.
- Rege P.* (1959) A vos marques, Favre, Lausanne.
- Regouby C.* (1988) *La Communication globale*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Reichheld F.* (1996) *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Resnik A., Turney P. and Mason J.* (1979) Marketers turn to counter segmentation, *Harvard Business Review*, 57 (3), pp. 115-29.
- Revue Franfaise de Comptabilite(1989)* Le debat sur les marques en Grande-Bretagne, *Revue Franfaise de Comptabilite*, Oct, 205, p. 19.
- Revue Frangaise de Comptabilite* (1990) Incorporels identifiables: le projet australien, *Revue Frangaise de Comptabilite*, Jan, 208, p. 11.
- Ridderstrale J. and Nordstrom K.* (2000) *Funky Business*, FT Publishing, London.
- Ries A.* (2000) *Advertising is Dead*, McGraw-Hill.
- Ries A. and Trout J.* (1987) *Positioning*, McGraw-Hill, Paris.
- Ries A. and TroutJ.* (1990) *Bottom Up Marketing*, PLUME books.
- Riezebos H.* (1994) *Brand-Added Value*, F.buron, Delft, Netherlands.
- Riezebos H. and Snellen M.* (1993) *Brand Names Changes*, Erasmus, Management Report Series, № 149.
- Riezebos R.* (2003) *Brand Management*, Prentice Hall, New York.
- RijkenbergJ.* (2001) *Concepting*, Ware, New York.
- RISC* (1991) *Brand Value and Management in the Luxury Industry*, Sep, International Research Institute on Social Charge, Paris.
- Roeder-John D., Loken B. and Joiner C.* (1995) The negative impact of brand extensions: can you dilute flagship products, Research paper, University of Minnesota.
- Romaniuk J. and Ehrenberg A.* (2003) Do brands lack personality? Marketing Science Centre Research Report № 14, May, University of South Australia.
- Rosch E.* (1978) Principles of categorization, in *Cognition and Categorization*, ed. E. Rosch and B. Lloyd, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 27-48.
- Rosch E. and Eloyd B.* (1978) *Cognition and Categorization*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Rubinson J.* (1992) Marketers need new research tools to manage the complex brand portfolios of the 90s, *Marketing Research*, 5 (3), pp. 7-11.
- Russell A.* (2002) Investigating the effectiveness of product placements in television shows: the role of modality and plot connection congruence on brand memory and attitude, *Journal of Consumer Research*, Dec, pp. 306-18.
- Rutteman P.* (1989) Mergers, acquisitions, brand and goodwill, *Accountancy*, September, p. 27.
- Rutteman P.* (1990) Boosting the profits of the brands industry, *Accountancy*, January, pp. 26-27.
- Samways A. and Whittome K.* (1994) UK brand strategies: facing the competitive challenge, a Financial Times Management Report, *Financial Times*, London.
- Santi M.* (1996) The determinants of profitability among suppliers of distributors' own brands, unpublished working paper, HEC Graduate School of Management.
- Saporito B.*(1986) Has been brands go back to work, *Fortune*, 28 Apr, pp. 123-24.
- Sattler H.* (1994) *Der Wertvon Marken*, Research Paper №341, Institut fur Betriebswirtschaftslehre, Kiel University.
- Saunders J. and Guoqun F.* (1996) Dual branding: how corporate names add value, *Marketing Intelligence and Planning*, 14 (7), pp. 29-34.

- Saunders J. and Waiters R. (1993) Branding financial services, *International Journal of Bank Marketing*, 11 (6), pp. 32-38.
- Schechter A. (1993) Names changes increase, *Marketing News*, American Marketing Association, 1 March, p. 1.
- Schlossberg H. (1990) Brand value can be worth more than physical assets, *Marketing News*, 5 Mar, p. 6.
- Schmitt B. (1999) *Experiential Marketing*, Free Press, New York.
- Schmitt B. (2003) *Customer Experience Management*, Wiley, New York.
- Schmitt B. and Zhang S. (2001) Creating local brands in multi lingual international markets, *The Journal of Marketing Research*, 38 (3).
- Schnaars D. (1995) *Imitation Strategies*, Free Press, New York.
- Schroiff H.-W. and Arnold D. (2003) Managing the brand-product continuum in global markets, *Globalization of Markets Colloquium*, Harvard Business School, May.
- Schuiling I. and Kapferer J.-N. (2004) How global brands really differ from local brands, paper under review, Universite Catholique de Louvain, Belgium and HEC Paris, France.
- Schwabig P. (1985) *L'identite de l'entreprise*, McGraw Hill, Paris.
- Schwabig P. (1988) *Les communications de l'entreprise*, McGraw-Hill, Paris.
- Seguela J. (1982) *Hollywood Lave Plus Blanc*, Flammarion, Paris.
- Selame E. and Selame J. (1988) *The Company Image*, Wiley, New York.
- Sicard M. C. (2003) *Luxe, mensonge et marketing*, Village Mondial, Paris.
- Silverstein M. and Fiske N. (2003) *Trading Up*, Portfolio Penguin.
- Simon H. (2000) *Hidden Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Simon C. J. and Sullivan M. W. (1989) The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, Working Paper, Oct, University of Chicago.
- Smith D. and Park C. W. (1992) The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29, Aug, pp. 296-313.
- Steenkamp J. B., Batra R. and Alden D. (2002) How perceived globalness creates brand value, *Journal of International Business Studies*, 0, pp. 1-13.
- Stobart P. (1989) Brand valuation: a true and fair view, *Accountancy*, Oct, p. 27.
- Stobart P. (1994) *Brand Power*, Macmillan, Basingstoke.
- Sudovar B. (1987) Branding in the pharmaceutical industry, in *Branding: A key marketing tool*, ed. J. Murphy, McGraw-Hill, London.
- Sullivan M. (1988) Measuring image spillovers in umbrella branded products, Working Paper, Graduate School of Business, University of Chicago.
- Sullivan M. (1991) Brand extension and order of entry, *Marketing Science Institute*, Report № 91-105, Cambridge, MA.
- Sullivan M. (1992) Brand extensions: when to use them, *Management Science*, 38, Jun, pp. 793-806.
- Swaminathan V., Fox R. and Reddy S. (2001) The impact of brand extension introduction on choice, *Journal of Marketing*, 65 (4), pp. 1-15.
- Swiners J. L. (1979) Bilan critique du role de la copy-strategic dans la pratique publicitaire actuelle, *IREP*, Jun, 19.
- Tauber E. (1988) Brand leverage: strategy for growth in a cost-control world, *Journal of Advertising Research*, Aug-Sep, 28 (4), pp. 26-30.
- Taylor R. (1987) The branding of services, in *Branding: A key marketing tool*, ed. J. Murphy, McGraw-Hill, London.
- Tchakhotine S. (1952) *La Propagande Politique*, Gallimard, Paris.
- Thil E. and Baroux C. (1983) *Un Pave dans la Marque*, Flammarion, Paris.
- Thiolon B. (1990) La marque et la banque, *Humanisme et Entreprise*, 181, June, pp. 29-32.
- Thoenig J. C. (1990) Les performances economiques de l'industrie de produits de marque et de la distribution, ILEC, Paris.
- Touche Ross Europe (1989) *Accounting for Europe Success by A D 2000*, Internal Report, Touche Ross Europe, London.
- Trout J. and Ries A. (1981) *Positioning: The battle for your mind*, McGraw Hill.
- Trout J. and Rivkin S. (2000) *Differentiate or die*, Wiley.
- Tuvee L. (1987) L'histoire du marketing global: bibliographic commentee, *Revue Francaise du Marketing*, 114 (4), pp. 19-48.
- Sapolsky H. M. (1986) *Consuming Fears: The politics of product risks*, Basic Books, New York.
- Sappington D. and Wernerfelt B. (1985) To brand or not to brand? *Journal of Business*, 58, Jul, pp. 279-93.
- University of Minnesota Consumer Behavior Seminar (1987) Affect generalization to similar and dissimilar brand extensions, *Psychology and Marketing*, 4 (Fall), pp. 225-37.
- Upshaw L. (1995) *Building Brand Identity*, Wiley, New York.
- Valette Florence P. (2004) *La personnalite de la marque*, Recherches et Applications en Marketing.
- Van Gelder S. (2003) *Global Brand Strategy*, Kogan Page, London.
- Van Riel C. (2001) Corporate branding management, *Thesis*, 4, pp. 5-12.
- Veblen T. (1889) *The Theory of The Leisure Class*, Macmillan, New York.
- Viale F. (1994) Faut-il inscrire les marques an bilan? *Les Echos*, 11 Nov.
- Viale F. and Lafay F. (1990) Les marques: un nouvel enjeu pour les entreprises, *Revue Francaise de Comptabiliti*, 216, Oct, pp. 92-99.
- Ville G. (1986) Maitriser et optimiser l'avenir d'une marque, *Esornar Congress Proceedings*, pp. 527-41.
- Villemus P. (1996) *La Deroute des Marques*, Editions d'Organisation, Paris.

- Wansink B. and Ray M.* (1996) Advertising strategies to increase usage frequency, *Journal of Marketing*, 60 (1), Jan, pp. 31-47.
- Ward K.* (1989) Can the cash flows of brands really be capitalized? in Brand Valuation, ed. J. Murphy, Hutchinson Business Books, London, pp. 70-80.
- Warin G. and Tubiana A.* (2003) Marques sous licence, Editions d'Organisation, Paris.
- Wathieu L., Zaltman G. and Liu Y.* (2003) Rooting marketing strategy in human universals, Globalization of Markets Colloquium, Harvard Business School.
- Watkins T.* (1986) The Economics of the Brands: A marketing analysis, McGraw-Hill.
- Wentz L.* (1989) How experts value brands, *Advertising Age*, 16 Jan, p. 24.
- Wernerfelt B.* (1988) Umbrella branding as a signal of new product quality, *Rand Journal of Economics*, 19 (Autumn), pp. 458-66.
- Wernerfelt B.* (1990) Advertising content when brand choice is a signal, *Journal of Business*, 63 (1), pp. 91-98.
- Winrara S.* (1987) The opportunity for world brands, in *Branding: A key marketing tool*, ed J Murphy, McGraw-Hill, London.
- Yentis A. and Bond J.* (1995) Andres comes out of the closet, *Marketing and Research Today*, 23 (2), May, pp. 104-12.
- Yoshimori M.* (1989) Concepts et strategies de marque au Japon, in La marque, ed. J-N. Kapferer and C. Thoenig, McGraw-Hill, Paris.
- Young R.* (1967) Multibrand entries, in Plotting Marketing Strategy, ed. L. Adler, Interpublic Press Books, New York.
- Young & Rubicam* (1994) Brand Asset Valuator, Young & Rubicam, London.
- Yovovich B. G.* (1988) What is your brand really worth? *Adweek's Marketing Week*, 8 August, pp. 18-24.
- Yovovich B. G.* (1995) New Marketing Imperatives, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Zaichkowsky J. and Simpson R.* (1996) The effect of experience with a brand imitator on the original brand, *Marketing Letters*, 7(1), pp. 31-39.
- Zareer R.* (1987) De la valeur des marques de commerce, *CA Magazine*, Feb, p. 72.
- Zhang S. and Schmitt B.* (2001) Creating local brands in a multilingual international market, *Journal of Marketing Research*, 38, Aug, pp. 313-25.
- Zyman S.* (1999) The End of Marketing as We Know It, Harper Business.

# Предметный указатель

## A

Adidas, 17, 127, 135, 202, 213, 215, 332  
AEG, 374  
Air France, 133, 427-428  
Ambre Solaire, 282, 342,426  
AOC, 288  
Apple, 28, 105-106, 113,115,136, 138, 144,357  
Asda, 141, 293

## B

Bacardi, 67, 91, 100, 140-141, 155, 248, 392  
Benetton, 111, 113, 129, 149,207,211,414  
Bic, 83, 129, 164, 166, 220-222, 230, 238, 240, 244, 255, 264,  
280, 289  
BMW, 32, 52, 95, 242, 374, 393, 407  
Bosch, 244, 374  
British Airways, 133, 188-189, 270  
British Gas, 225, 339  
British Petroleum (BP), 328, 338  
British Plaster Board (BPB), 60, 300  
British Telecom, 340  
Buitoni, 17,79,323,421

## C

Cacharel, 90, 208, 264, 375  
Carrefour, 54, 72, 122, 133, 141, 188, 244, 256, 291, 292, 294,  
341, 364, 370, 384  
Caterpillar, 34, 219, 226  
CGEA Transport, 61-62, 345  
Citroen, 51, 53, 110, 135, 209, 309, 317-318, 321, 332  
Club Mediterranee (Club Med), 208-209  
Coca-Cola, 69, 318, 369, 374, 377-378, 384, 388, 411-412, 424  
CRM (Customer Relationship Management), 15, 77, 153, 199

## D

Damart, 257, 353-354  
Dannon, 164, 364, 379, 394  
Danone,28,48,79-80,91, 110-111, 127, 138, 179, 190,224,  
245, 250, 284, 298, 313, 326, 328, 336, 362, 366, 379-381,  
389-390, 394, 396  
Decathlon, 120, 125-127, 321, 357  
Dell, 16, 49, 59, 84, 120, 184, 374  
Dior, 74, 106,265,276,427  
Dove, 100-102,252

## E

EBIT (Earnings Before Interest and Tax), 24, 410,423  
Electrolux, 57, 326-327  
Elida-Faberge, 327  
Elnet, 168, 297  
Elseve, 168, 297, 299, 341, 397  
Essilor, 42, 83-84  
Estee Lauder, 58, 151, 374, 381  
EVA (Economic Value Added), 25, 358, 408,410, 423,425,  
427  
Evian, 42, 102, 105,115, 161, 169-170, 205, 207, 216, 219-  
220,261,264,308-309

## F

Feria, 426  
Feta, 53-54  
FMCG (Fast Moving Consumer Goods), 27, 60,148  
Ford, 38, 115, 158, 242, 311, 348, 363  
Model T, 46, 363  
Fructis, 282-283, 310,426

**G**

Gamier, 165,210,272,282-283,321,342,385,388-389,395,426  
 General Motors (GM), 40, 68, 92,170,192,284, 305,401  
 Graphic, 210,282,426

**H**

Heineken, 18, 378  
 Henkel, 227, 328,366  
 Hera, 391  
 Hermes, 114,233,234,265-266,415  
 Hewlett-Packard (HP), 17,219  
 Hugo Boss, 74,114  
 HaagenDazs, 185

**I**

IAS (International Accounting Standards), 411-412  
 IBM, 17,26,66,106,115,143,189,202, 219  
 Insead, 67-68

**J**

Jack Daniels, 100,102,105,118,154,202,375  
 Jacob's Greek, 64-65,148,179  
 Jaguar, 38,47, 393

**L**

Lacoste, 51, 75, 89,107,112-113,231,245,266,359,384,  
 388,427  
 Lancome, 58,115,196,202,289, 309,321, 354, 375, 385,388,  
 391  
 Laughing Cow, 106, 375, 394  
 Levi's, 24,113,183-184,211, 303, 350, 374, 388,427  
 Libresse, 401-402  
 L'Oreal, 58, 85, 90,100,102,123,150,161-162,166,172,180,  
 184,189,196, 223, 227,228-229, 270,285-286, 296-298,  
 305,308-310,316-317, 327-328, 337, 341-342,349,353,  
 364, 366, 370, 385-386, 388, 395, 397, 425  
 Lumia, 282  
 LVMH, 40,74,171-172, 299, 321

**M**

3M, 80-81,184  
 Marks & Spencer, 32

Marlboro, 18,32, 84,101,127,143,181,362,375, 392  
 Marlboro Classics, 226, 245,352  
 Mars, 102,105,115,117,157, 216, 234, 253, 264, 298-299,  
 325-326,330-331,365  
 Maybelline, 309-310, 317,328,375,385-386  
 McDonald's, 54,101,155,173, 362, 389,394, 398,399  
 Mercedes, 66,93,105,113,135,168, 200-201, 218, 245,248,  
 280,314,356,374  
 Michelin, 28,67, 88,115,123, 202,226,305-306, 315-316  
 Monarch, 72  
 Moulinex, 106,161,211

**N**

Naf-Naf, 34  
 Nana, 401-402  
 Nescafe, 149,176  
 Nestle, 17,41, 79-81,92-93,105,115,118,122,138,189,  
 191, 217, 223-224, 245, 255, 259, 264, 281, 298, 313, 323,  
 335-336,369, 386, 392,421,426  
 Nike, 65,78,82,106,115,126-127,134,145,168,172,187,  
 207, 259, 362, 374  
 Nina Ricci, 51,95,208,265,375  
 Nivea, 83,117,123,163,168,199-200, 227-228, 251,260,  
 280,288,297, 319,322, 359, 396,400  
 «дух Nivea», 261,400  
 Nokia, 25  
 Nuts, 115,273,281,323

**O**

Opel, 115,284,330,401  
 Orangina, 42,89,92,97,103,112,186,252,261,265,318,  
 377, 384, 412

**P**

P/E (price-earnings ratio), 272,418-419,427  
 Palmolive, 34, 55, 217, 221,255,265, 278, 280  
 Pepsi-Cola, 27-28, 70-72, 81,104,112,178, 202, 270,318,  
 411,424  
 Perrier, 100, 219, 220,259, 323  
 Plenitude, 58,168,297  
 Porsche, 107, 225, 244, 363,393  
 Procter & Gamble (P&G), 39,69, 83,128,137,160,175-176,  
 181,184, 191, 217, 221, 223, 227, 364, 376, 382, 389  
 PSA Peugeot Citroen, 81,298,363

**R**

R&D (Research and Development), 15, 161, 180, 275  
 Ralph Lauren, 74, 82, 167, 187-188, 201, 219, 368, 375  
 Renault, 92, 115, 200, 201, 219, 303, 320, 367  
 Ricore, 145  
 ROI (Return on Investment), 120  
 Roche-Posay, la (LRP), 150, 171, 229, 251, 310, 327, 337

**S**

Shell, 78, 114, 328, 338, 345, 387  
 Siemens, 216, 374  
 Sony, 40, 45, 49, 51, 142, 191, 255, 280, 398  
 Synergie, 282-283

**T**

Toshiba, 56-57, 138-139, 279, 296

**U**

Ultra Doux, 208-283  
 Unilever, 39, 298, 327, 347, 367, 378, 394, 415

**V**

Valeo, 244  
 Velux, 38, 311, 389  
 Virgin, 25, 71, 115, 152, 182, 216, 268-270  
     Virgin Atlantic, 166  
 Vichy, 58, 158, 171, 246, 262, 310, 351  
 Vittel, 42, 88  
 Volkswagen (VW), 47, 49, 83, 116, 347, 356, 366, 399  
     Beetle, 83, 116-117, 142, 202, 347  
 Volvo, 21, 24, 43, 52-53, 100, 117, 166, 179, 269, 311, 316

**W**

Wal-Mart, 118, 141, 341, 391, 394  
 Whirlpool, 57, 79, 142, 147, 256, 304, 311, 326, 332-335

**Y**

Yves Saint Laurent (YSL), 73, 106, 265, 281, 326, 353

**A**

Адаптация бренда, 179, 202, 215, 259, 305, 376-377, 379, 385-387, 397  
 Активизация бренда, 88, 141  
 Активы бренда, 24-25, 27, 71, 83, 224, 236, 245, 251, 258, 346, 348, 359, 388  
 Актуальность бренда, 47, 89, 216, 225, 251, 354, 361, 364, 388, 390  
 Анализ ступенчатый, 399  
 Архитектура бренда, 209, 224, 227, 252, 261-262, 272, 276, 284, 287-288, 291, 295, 297, 298, 300, 392, 395-397, 426  
 «Атмосфера» (*atmospherics*), 86

**Б**

Баланс «местный-глобальный», 385-387  
 Бренд, 15, 17-23, 49, 413, 423  
     ассортиментный (*range brand*), 272, 276-278, 287, 292  
     внутренний, 404-406, 411  
     горизонтальный, 168  
     групповой, 298  
     дистрибьюторский, 119-121, 123-125  
     дочерний, 209-210, 227-228, 281, 318-319, 351, 363-364, 395, 398, 426-427  
     зонтичный (*umbrella brand*), 272, 278-280, 292  
     интегрируемый бренд (*integrated brand*), 315  
     интегрирующий бренд (*integrating brand*), 315  
     исходный (*source brand*), 272, 281-284  
     корпоративный, 38-40, 48, 60, 298-302, 301-302, 345  
     независимый бренд (*independent brand*), 315  
     поддерживаемый бренд (*endorsed brand*), 315  
     поддерживающий (*endorsing brand*), 272, 284-285  
     подражатель, 292-293  
     поперечный, 296-197  
     родительский, 102-103, 168, 218, 221, 236, 239, 243, 261, 262, 281-282, 291, 395-396, 426  
     страсти (*passion brand*), 126, 319, 321  
     товарной линии (*line brand*), 272, 275-276, 292  
     товарный (*product brand*), 272-275, 292, 301-302, 315, 338-339  
     флаговый (*banner brand*), 291-293  
 Бренд — культура, 105, 288  
 Брендукт (*branduct*), 27Б

**В**

Влияние бренда, 18, 22-24, 26, 30, 48, 60, 255, 307, 353, 407, 409-410, 426  
 Возрождение бренда, 200, 347, 349, 355-359  
 Выравнивание бренда, 41, 59, 62, 173  
 Выражение бренда графическое, 94-95, 294, 333

**Г**

Глобализация бренда, 78, 223-224, 310, 326, 365-378, 388, 391-402  
ГКП (готовый к потреблению), 248, 259-260

**Д**

Дизайн бренда, 59, 95, 115, 122, 124, 128, 132, 153, 186, 198, 213, 259, 261, 320, 342, 347, 356  
Дифференциация, 24, 45, 57, 60, 66, 77, 105-106, 114, 119, 120, 126, 138, 141, 144, 153, 162, 173, 177, 208, 252, 306, 321, 355, 410  
Добавочная стоимость, См. EVA  
Добрая воля (*goodwill*), 28-29, 39-40  
Долговечность бренда, 103, 113, 114, 166, 199  
Дом бренда (*brand house*), 272, 295-296  
Дом брендовый (*branded house*), 272, 295-296  
Доход до уплаты процентов и налогов, См. EBIT

**И**

Имидж бренда, 16, 46, 84, 92, 95-97, 103, 105, 109, 111, 128-129, 170, 173, 175, 178, 185, 197-198, 200, 223-224, 228, 239, 243-255, 276, 286, 292, 307, 312, 325, 333, 354, 371-373, 376, 378, 398, 408, 425  
Индивидуальность бренда (*brand personality*), 37, 46-47, 67, 101-102, 104-105, 114-115, 207, 228, 255, 261, 277, 286  
Инновации, 14, 45, 52-53, 57, 68, 76-77, 81-82, 132, 134, 153, 161-169, 176-177, 202, 204, 216, 249, 291, 317, 349, 356, 359-361, 376, 379, 391  
разрушительные, 199, 203  
товарная, 215, 241, 276, 302  
Интернационализация, 13, 23, 146, 169-170, 228-229, 304, 367, 370  
Исследования и разработки, См. R&D

**К**

Каналы распределения 23, 35, 118, 161, 163, 184, 186, 246, 260, 285, 349, 356, 391  
вытягивающие (*pull*), 234  
проталкивающие (*push*), 234  
Капитал бренда, 16, 19-20, 24-25, 36, 40, 55, 57, 79-80, 114, 191, 197, 204, 218, 224, 235, 236, 238, 244-245, 256, 262, 266, 328, 348-349, 357, 394, 406-407  
мониторинг, 26-28  
показатели, 27

репутационный, 36, 39, 79  
финансовый, 407-412  
эксплуатация, 83-84

Капитал потребительский, 18, 188-189, 191  
Ко-брендинг, 91-92, 288  
Коммуникации бренда, 40, 43, 55, 62, 70, 81, 94-95, 98, 106-107, 116, 142-143, 179, 339, 351-352, 398-401, 414  
Контракт бренда, 47-48, 53, 208-209, 243, 245-247, 283, 357  
Контр-бренд, 292-293  
Контролируемое первоначальное наименование, См. АОС  
Концепция бренда, 19, 23, 41-43, 59-60, 79, 82, 85, 93-100, 107, 110, 153, 162, 172, 203, 238-240, 257, 281, 352, 382  
классическая, 221-223  
Копирование бренда, 86, 121-122, 144-145, 186, 274, 319, 325  
защита, 131-132  
Коэффициент приверженности, 232

**Л**

«Лестница» бренда, 113  
Лицензирование, 74, 88-91, 220, 226  
Логотип, 23, 41, 115-117, 227, 261, 272, 283, 325

**М**

Мегабренд, 77, 111, 190, 224, 260, 315, 330, 426  
капитализация, 80  
Методика прямого общения (*one-to-one*), 15  
«Миграция ценностей» (*value migration*), 199  
Миссия бренда, 202, 209, 277, 339, 357  
Модель Айера, 233

**Н**

Набор рассмотрения, См. Побуждающий набор  
Название бренда, 22-23, 49, 59, 65-66, 90, 110, 113-114, 126, 130, 143, 145-146, 208-209, 215, 219, 245, 262, 265, 274, 277, 283, 286, 288-289, 301, 305, 333, 394-395

**О**

Омоложение бренда, 355-359  
Осведомленность о бренде (*brand awareness*), 20, 24, 26, 31, 146-148, 223, 232, 244, 279, 334-335, 338, 353, 373, 406, 413, 421  
наведенная, 27, 146, 331-332, 335  
спонтанная, 27, 38, 146, 153, 331, 335, 339, 341, 349, 361, 419

Ослабление бренда, 18, 247  
 Ответная реакция потребителей эффективная (*effective consumer response*), 120  
 Отличительные особенности бренда (*brand identity*), 19, 43, 47, 53, 82-83, 93-99, 101-102, 111, 113, 115, 137-138, 143, 201-204, 206-207, 251-254, 265, 282, 342, 392-393  
 платформа, 398  
 призма, 103  
 ценности, 211  
 шесть граней, 102-109

## П

Патент, 29-30, 144, 274, 407, 423  
 Перенос бренда, 323-330, 338, 343-345,  
 Персонажи бренда, 114-115  
 Платформа бренда, 101, 136-139, 317, 374, 400  
 Побуждающий набор, 327  
 Поддержание бренда, 357  
 долгосрочное, 170-200  
 Позиционирование бренда (*brand positioning*), 93-99, 101-102, 139-141, 169, 393  
 Портфель брендов, 80, 119, 283, 303, 305-323, 402  
 унаследованный, 303-305  
 Приверженность к бренду (*brand loyalty*), 24  
 Прототип бренда, 103, ПО, 395

## Р

Размывание бренда, 245-249  
 Растяжение  
 ассортимента, 160  
 бренда, 216, 247  
 Расширение бренда, 83, 224, 230, 231-233, 244-245, 248, 254-262, 264-270, 273, 303, 338, 342  
 географическое, 361  
 Реконструкция бренда, 45  
 Рентабельность инвестиций, См. ROI  
 Репутация бренда, 35-36, 40, 237, 239, 247, 279, 359  
 корпоративная, 38-41

## С

Самообраз, 107  
 Сертификация, 53-54, 61, 293  
 Сжатие  
 вертикальное, 397  
 горизонтальное, 397  
 сверху вниз, 298, 397  
 снизу вверх, 298, 397

Согласованность бренда, 250  
 Стандарты бухгалтерского учета, См. IAS  
 Старение бренда, 347, 353-355  
 Строительство бренда, 16, 62, 65-66, 72, 150, 287  
 Сущность бренда, 117-118

## Т

Территория бренда, 108, 143, 201, 258  
 Товары потребительские повседневного спроса,  
 См. FMCG

## У

Уникальное торговое предложение (УТП), 102  
 Упадок бренда, 152, 172, 177, 347, 349, 357  
 Управление взаимоотношениями с покупателем,  
 См. CRM

## Ф

Физические данные бренда (*physique*), 103, 107  
 Фрагментация рынков, 81, 167, 203, 350  
 Функции брендов, 32-33, 62

## Х

Хартия брендов, 82-83, 93-95, 108

## Ч

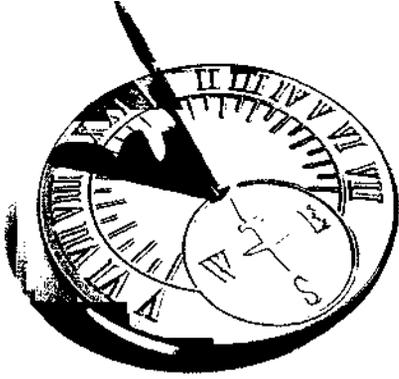
Чувствительность к бренду (*brand sensitivity*), 30, 181

## Э

Эволюция бренда, 207, 216, 354  
 Эффект переполнения (*spillover effect*), 164

## Я

Ядро бренда, 205-206, 245, 252, 254  
 Язык бренда, 99, 142-143



Жан-Ноэль Капферер — один из трех ведущих специалистов по брендам в мире, наряду с американцами Дэвидом Л. Аакером и Кевином Л. Келлером.

В основе уникального умения Капферера проводить исчерпывающий анализ вопроса и разрабатывать оригинальные идеи, лежит его большой опыт и многолетняя работа в самых разных странах. Профессор стратегии маркетинга в Школе менеджмента НЕС (Франция), Капферер имеет степень доктора философии, полученную в Северо-Западном университете (США), и консультирует многие европейские, американские и азиатские компании. Автор шести книг по брендингу, рекламе и коммуникациям, включая работу «Переосмысление бренда» (Reinventing the Brand, издательство Kogan Page).  
[www.kapferer.com](http://www.kapferer.com).

«Серьезная работа, отличающаяся глубиной и проникновением в суть проблемы. Я рекомендую ее всем, кто хочет достичь большего понимания различных аспектов бренд-менеджмента».

Дэвид А. Аакер, Университет Калифорнии в Беркли, автор книги «Управление капиталом бренда» (Managing Brand Equity)

«После прочтения книги Капферера вы уже никогда не будете воспринимать бренд просто как название. Нам предлагается ряд новых интереснейших идей и точек зрения на строительство бренда».

Филипп Котлер, S. C. Johnson & Sons, почетный профессор международного маркетинга, Северо-Западный университет, Школа менеджмента Kellogg

«Управлять брендом, не прочитав эту книгу, то же самое, что управлять машиной без водительских прав».

Хосун Ли, старший вице-президент по маркетингу AMOREPACIFIC Co, Корея\_ «Над для дизайнеров, специалистов по маркетингу и менеджеров бренда»

Design Magazine

«Один из наиболее авторитетных источников информации по вопросам брендинга для специалистов по маркетингу во всем мире».

The Economic Times, Индия

«Одна из лучших книг по бренд-менеджменту. Капферер всегда может предложить новое понимание самых разных тем, связанных с брендами».

Рик Ризсбос, исполнительный директор Brand Capital и директор Европейского института бренд-менеджмента

• Свежий взгляд на брендинг, с которым легко согласиться. Я считаю, что это самая хорошая книга по данной теме на сегодняшнем рынке Р^

Марша Линдсей, президент и председатель совета директоров Lindsay, Stone and Briggs

«Книга Капферера - один из краеугольных камней бренд-менеджмента в программах MBA».

**Ананд П. Раман, главный редактор Harvard Business Review**

«Каждый, кто занимается вопросами управления брендами, по достоинству оценит глубину и мудрость суждений автора».

В. Н. Домнин, заместитель генерального директора по бренд-технологиям группы компаний BrandAid, главный редактор журнала «Бренд-менеджмент», автор книги «Брендинг: новые технологии в России»