

Second Edition David Michael Dunn

Building the Brand-Driven Business

**Operationalize Your Brand
to Drive Profitable Growth**



JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint
www.josseybass.com

СКОТТ ДЭВИС, МАЙКЛ ДАНН



БРЕНД-БИЛДИНГ

создание бизнеса,
раскручивающего бренд

 **ПИТЕР®**

Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск

2005

Скотт М. Дэвис, Майкл Данн

Бренд-билдинг

создание бизнеса, раскручивающего бренд

Серия «Маркетинг для профессионалов»

Перевел с английского В. Кузин

Под редакцией В. Н. Домнина

Главный редактор
Заведующая редакцией
Руководитель проекта
Выпускающий редактор
Художественный редактор
Редактор
Корректоры
Верстка

Е. Сироганова
Н. Андреева
В. Земских
В. Герасим
С. Будильнов
А. Ефремов
Н. Першакина, Т. Христина
Е. Герасим

ББК 65.80-59

УДК 339.138

Дэвис С., Дани М.

Д94 Бренд-билдинг / Пер. с англ. под ред. В. Домнина. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.: ил. — (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
ISBN 5-314-00118-7

Книга известных авторов С. Дэвиса и М. Даниа посвящена созданию бренда. В ней подробно описываются коммуникационные стратегии бренда, организация марочных коммуникаций и способы создания устойчивой связи потенциальных потребителей с брендом.

Книга предназначена для тех, кто хочет организовать свой бизнес, поставив во главу угла самый ценный нематериальный актив своей компании — бренд.

Права на издание получены по соглашению с Jossey-Bass Inc.

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

© 2002, John Wiley & Sons, Inc

ISBN 0-7879-6255-4 (англ.)

© Перевод на русский язык ЗАО Издательский дом «Питер», 2005

ISBN 5-314-00118-7

© Издание на русском языке, оформление
ЗАО Издательский дом «Питер», 2005

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Подписано к печати 12.08.04. Формат 60х90/16. Усл. п. л. 20. Тираж 3000. Заказ 872

ООО «Питер Принт», 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, дом 29а

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 95 3005 — литература учебная.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО «Техническая книга»

190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., д. 29.

Содержание

Учские «пророки» из <i>Prophet</i>	7
Предисловие	10
Предисловие. Как взять судьбу бренда в свои руки	13

Часть 1

Превратите идею операционализации бренда в руководство к действию

Глава 1. Понимание новой роли мощного бренда	24
Марки приобретают все большее стратегическое значение	24
Выгоды от создания бренда становятся более несомненными, чем когда-либо раньше	28
Никогда прежде уроки создания торговой марки не были столь содержательны	31
Куда же следует двигаться дальше?	34
Глава 2. Связь между корпоративной и брендинговой стратегией	41
Бренд должен иметь право голоса при обсуждении стратегий	42
Создание брендинговых линий требует изменения мышления руководителей	44
Проверочный список руководителя: что необходимо вашей организации для эффективного использования бренда	47
«След» доверия: создание роли для бренда в стратегическом диалоге компании	51
Использование бренда для информирования о других стратегических приоритетах	58
Рывок от бренда-носителя информации к бренду-элементу стратегии	61
Наиболее типичные препятствия	65
Обязательство высшего руководства по переходу от бренда — носителя информации к бренду — элементу стратегии	67

Часть 2

Контроль точек контакта с брендом путем операционализации бренда

Глава 3. Идентификация и приоритеты важнейших точек контакта с брендом	70
Значение точек контакта с брендом	73
Обзор точек контакта с брендом: четыре основные категории	74
Точки контакта с брендом: практическая оценка, классификация и стратегия применения	77
Первый этап: проведение внутренней оценки точек контакта	81
Второй этап: внешняя оценка точек контакта с брендом	86
Третий этап: анализ: объединение полученных результатов	93
Четвертый этап: разработка плана использования точек контакта с брендом	97
Вариации подхода с учетом особенностей компании и отрасли	101
Будущие задачи	102
Выгоды оценки точек контакта с брендом и использования стратегии брендинга	103
Глава 4. Опыт до совершения покупки: установление отношений между брендом и потенциальным покупателем	105
Определение опыта до совершения покупки	108
Какими должны быть точки контакта с вашим брендом?	114
Последовательный выбор наиболее эффективных точек получения предварительного опыта	124
Таблица целей компании и потенциального покупателя	130
Пример опыта, получаемого до совершения покупки: <i>Amazon.com</i>	136

Некоторые итоговые размышления об опыте контакта с брендом до совершения покупки	136
Глава 5. Опыт совершения покупки: первый шаг к выполнению обещания	139
Определение опыта, получаемого в процессе покупки	141
Формирование опыта покупки: как использовать различные точки контакта с брендом	145
Широта дистрибуции или согласованность действий: движение по натянутой проволоке	178
От опыта совершения покупки к использованию товара	183
Глава 6. Опыт после совершения покупки: укрепление отношений покупателей с брендом	185
Определение опыта, получаемого после покупки	186
Формирование опыта после совершения покупки: как выполнить обещания бренда в разных точках его контакта с покупателем	191
Переключение. Переход от обслуживания к продаже: перекрестные и совместные продажи	227
Углубление взаимоотношений покупателя и бренда	229
Еще раз о точках контакта с брендом	234

Часть 3

Организация вашей компании с учетом назначения бренда

Глава 7. Разработка метрик бренда	236
Управление созданием бренда посредством измеряемых параметров	236
То, что не измерено, — неуправляемо	238
Сегодняшнее состояние метрик бренда	239
Выбор метрик	242
Какие метрики бренда следует адаптировать?	245
Какие метрики являются наилучшими?	258
Метрики как способ жизни: обеспечение работоспособности системы измерений	260
Создавая систему метрик, вы способствуете успеху своего бренда	264
Глава 8. Создание культуры бренда	265
Как добиться того, чтобы работники всесторонне охватывали бренд	266
Предоставление работникам возможности «жить» брендом: общая картина	267
Ассимиляция бренда: обучение, стимулирование и осуществление	270
Обязательство по обучению и стимулированию, исполняемое с помощью структурированных программ ассимиляции бренда	272
Установка, обновление и мониторинг	284
Обязательство операционализации бренда: когда обучения и стимулирования оказывается недостаточно	290
Глава 9. Создание организации, ориентированной на бренд: акцент на структуре и ролях для поддержки изменений, обусловленных использованием бренда	293
Переход от традиционных марочных организаций к культуре, ориентированной на бренд	293
Основные роли, обеспечивающие создание брендинговой культуры	295
Дополнительные рекомендации по формированию брендинговой культуры	312
Создание компании, основанной на бренде: выбор за вами	317
Примечания	319

Ученые «пророки» из *Prophet*¹

В замечательном предисловии Д. Аакера к книге С. Дэвиса и М. Данна все ее особенности и достоинства изложены ясно и точно. Тем не менее есть необходимость кратко изложить основные идеи этой книги, и в первую очередь представить русскоязычным читателям авторов, а также компанию, в которой все они работают.

Бренд-консалтинговая компания *Prophet*² была создана в Сан-Франциско в 1992 г. За эти годы ее клиентами были такие известные фирмы, как *Adidas*, *AT&T*, *Audi*, *BP*, *Cargill*, *Maidenform*, *RedEnvelope*, *Sara Lee*, *Textron*, *T. Rowe Price*, *UBS*, *Williams-Sonoma* и др. Филиалы *Prophet* работают в Чикаго, Лондоне, Нью-Йорке и Токио, а в 2004 г. откроются офисы компании в Хьюстоне и Цюрихе.

Безусловно, самым известным сотрудником *Prophet* является ее вице-президент Дэвид Аакер (*David A. Aaker*) — наиболее авторитетный специалист в области брендинга. Он заслуженный профессор по маркетингу школы бизнеса Хаас при Калифорнийском университете в Беркли, имеет ученую степень магистра искусств (M. A.) и доктора философии (Ph. D.) Стэнфордского университета и бакалавра (B. S.) Массачусетского технологического института. Дэвид Аакер опубликовал более 90 статей и издал 11 книг, некоторые из них недавно увидели свет в России.

- ♦ Батра Р., Майерс Д., Аакер Д. Рекламный менеджмент: Пер. с англ. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 1999.
- ♦ Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. 6-е изд. — СПб.: Питер, 2002.
- ♦ Аакер Д. Создание сильных брендов: Пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
- ♦ Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга: Пер. с англ. — М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
- ♦ Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования: Пер. с англ. 7-е изд. — СПб.: Питер, 2004.

Скотт Дэвис (*Scott M. Davis*) занимает в компании *Prophet* должность управляющего партнера филиала в Чикаго. Свою деятельность в области бренд-менеджмента он начинал в корпорации *Procter & Gamble*, где работал менеджером по маркетингу и дистрибуции нескольких глобальных

¹ *Prophet* (англ.) — пророк, проповедник, предсказатель.

² <http://www.prophet.com>.

брендов. Затем он 12 лет возглавлял консалтинговую фирму *Kuczmariski & Associates*, после чего создал компанию *Brand Asset Management*. Дэвис читает лекции и проводит семинары в Kellogg Graduate School of Management при Северо-Западном университете.

Скотт Дэвис публикует статьи и ведет постоянную колонку в журнале «Brandweek», издается также в журналах «Journal of Consumer Marketing» (где является членом редколлегии), «Journal of Product and Brand Management», «Marketing News», «Management Review» и др. В 2000 г. им была опубликована книга «Brand Asset Management»¹, изданная годом позже в России и получившая высокую оценку среди отечественных специалистов по маркетингу и брендингу.

Руководит компанией *Prophet* ее президент Майкл Дани (Michael Dunn), ему в первую очередь обязана фирма своим значительным ростом за последние три года. Перед тем как возглавить компанию *Prophet*, Майкл Дани руководил фирмой *Context Integration*, работал вице-президентом по продажам и маркетингу в *International Risk Control*.

Книгу, которую вы держите в руках, создали сразу три «пророка»: ее написали Скотт Дэвис и Майкл Дани, а предисловие к ней принадлежит Дэвиду Аакеру.

Всем известно, что основой для формирования пробных и повторных покупок, регулярного потребления и приверженности к бренду является потребительский опыт. Однако этот опыт приобретается не всегда и везде, а только в точках контакта (*touchpoint*) потенциального потребителя с брендом. Авторы предлагают организовать формирование потребительского опыта и, следовательно, потребительской лояльности, воздействуя на потенциальных клиентов в каждой точке такого контакта; для удобства использования все точки разделены на три этапа такого взаимодействия: до, во время и после покупки. Такой подход позволяет организовать воздействие на потенциальных потребителей более комплексно и планомерно и, следовательно, более осмысленно и эффективно. (Формируя потребительский опыт по точкам контакта, не будем забывать о том, что в каждой точке контакта потенциальный потребитель получает произвольный набор атрибутов и коммуникаций бренда, по которым он должен безошибочно распознать именно этот бренд. В противном случае он станет укреплять приверженность к целой товарной категории, но не к конкретной марке. Будем помнить также, что потенциальный потребитель контактирует с брендом не все-

¹ Дэвис С. М. Управление активами торговой марки: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001.

гда в запланированной последовательности.) Подробному описанию того, как организовать воздействие на потребителей в каждой точке контакта, посвящена половина этой книги (главы 3–6).

Второй темой книги Дэвиса и Данна стала организация деятельности внутри компании по претворению стратегии брендинга в жизнь. Так, в главе 1 рассказывается, зачем нужно создавать бизнес, основанный на управлении брендом, а глава 2 посвящена взаимному согласованию стратегии компании и стратегии брендинга. Две последние главы книги описывают различные аспекты как развития марочной культуры в организации от «слышал о бренде» до «живу брендом», так и укрепления приверженности к бренду на всех уровнях управления: от топ-менеджеров до руководителей среднего звена. Здесь авторы, отказавшись от применения предложенного ими же самими подхода по формированию требуемого опыта в точках контакта с брендом, предложили материал, основываясь лишь на эмпирическом опыте консультирования таких руководителей в разных компаниях.

Какими бы совершенными ни были планы, любая деятельность, будь то формирование потребительского опыта в точках контакта с брендом или создание организации, ориентированной на управление брендом, с сильной марочной культурой и приверженным к бренду персоналом, требует постоянной оценки эффективности. Поэтому глава 7 целиком посвящена средствам измерения бренда — 17 марочным метрикам (*brand metrics*), позволяющим оперативно оценивать деятельность по развитию бренда и своевременно координировать эту работу. Семь метрик по оценке приверженности сотрудников компании к бренду и ассимиляции ими марочной культуры изложены в главе 8. Наконец, книга снабжена большим количеством практических примеров из деятельности таких компаний, как *BMW*, *Amazon.com*, *GE*, *Nike*, *3M*, *Medtronic*, *Itron* и др., что делает ее еще более привлекательной.

Книга Дэвиса и Данна может стать весьма полезным инструментом для разработки коммуникационной стратегии бренда, организации марочных коммуникаций и оценки их эффективности в каждой точке контакта потенциальных потребителей с брендом. Она имеет все шансы стать настольной книгой для тех, кто действительно хочет организовать свой бизнес, поставив во главу угла самый ценный нематериальный актив своей компании — бренд.

Владимир Домнин
консультант по брендингу,
автор книги «Брендинг: новые технологии в России»

В сегодняшней беспорядочной корпоративной среде создатели брендов сталкиваются с необходимостью быстрого получения прибылей и повышения стоимости акций своих компаний. Акционеры часто не понимают, что бренд является частью активов и для того, чтобы со временем ее стоимость увеличилась, она, как и любые другие активы, требует внимательного отношения и инвестиций. Поэтому они уделяют основное внимание краткосрочным финансовым результатам, которые кажутся им более точными, своевременными и надежными, чем сила бренда, представляющая им неопределенным и часто недоступным понятием. Требование ориентации на краткосрочные результаты еще более усиливается благодаря ошибочному представлению о том, что получение доходов сегодня предопределяет их получение в будущем. В результате менеджеры стремятся обеспечить текущие доходы, а поскольку инвестиции в создание бренда часто представляют собой чистые краткосрочные расходы, то эти вложения имеют тенденцию к сокращению.

Кроме того, большинство современных компаний действуют в деловой среде, характеризующейся избытком производственных мощностей и жесткими требованиями к цене и прибыльности. Обеспечение дифференциации становится все более и более трудным, в особенности за счет характеристик товара или обеспечиваемых им функциональных выгод, которые легко могут быть скопированы конкурентами. В результате происходит усиление внимания к цене и разрушение бренда, при этом все меньше усилий затрачивается на внедрение инноваций и стимулирование брендингового опыта. Рост номенклатуры товаров способствует еще большей путанице, а не обеспечению их жизнеспособности и дифференциации.

Что же можно сделать для поддержания процесса создания активов бренда в условиях сосредоточенности на краткосрочных требованиях и враждебной бизнес-среды? На мой взгляд, здесь существуют два императива, и оба они рассматриваются в данной книге.

Первый императив заключается в необходимости разработки программ создания бренда, которые требовали бы небольших затрат, но были при этом эффективными и вызывающими доверие. Фирмы больше не могут позволить себе роскошь финансировать неэффективные или низкорентабельные программы создания брендов. Вы должны двигаться к цели, но при этом экономно расходовать свои ресурсы. Акцент на точках контакта с брендом отчасти способен помочь решению этой задачи, поскольку влияние любой программы создания бренда определяется специфическими точками контакта бренда с потребительским опытом. Программы, ориентированные на точки контакта, могут лидировать при эффективном создании бренда, но при этом часто не требуют чрезмерных затрат, так как подобный подход помогает стимулированию того, чем уже занимается организация, в противоположность любым попыткам непрерывного изобретения чего-то нового.

Второй императив заключается в необходимости формирования культуры брендинга, в результате чего требования ослабления усилий по созданию бренда начинают встречать противодействие и создание бренда становится делом каждого работника, а не просто областью маркетинга. Ассимиляция бренда просто создает множество «чемпионов» для мероприятий брендинга. Ключевое значение имеет подключение к этой работе всех сотрудников и обеспечение того, чтобы каждый, имеющий отношение к бренду, ясно представлял себе, как он может усовершенствовать опыт восприятия бренда.

Эта книга позволит любому разработчику стратегии брендинга осознать возможности использования организации для создания бренда за счет обучения работников к тому, как следует понимать бренд и как научиться «жить» им. Когда работники получают достаточно стимулов для того, чтобы «жить» брендом, этот бренд становится еще сильнее; когда же приверженность организации оказывается слабой, то намеченные брендинговые усилия не осуществляются на практике или, что еще хуже, порождают внутренние и внешние ожидания, которые никогда не выполняются.

Помимо предоставления новых перспектив, концепций и инструментов вовлечения организации в процесс создания марки Скотт Дэвис и Майкл Данн обсуждают точки контакта с брендом, что является новым подходом к анализу формирования отношений между брендом и покупателем.

Авторы, являющиеся моими коллегами, с которыми я совместно трудился над решением самых разных проблем, обладают замеча-

тельными способностями к разработке брендинговых стратегий. Благодаря их интуиции и опыту эта книга будет оказывать значительное влияние на способы создания брендов и управление процессом брендинга.

*Сан-Франциско, Калифорния
Июль 2002 г.*

*Дэвид А. Аакер,
заместитель Председателя Совета
директоров Prophet*

Предисловие

Как взять судьбу бренда в свои руки

В списке «Наилучших компаний за 2002 г. по результатам работы», опубликованном журналом «Fortune», имелось много знакомых названий: *Southwest Airlines, Intel, Microsoft, Wal-Mart, FedEx, Charles Schwab, American Express, Goldman Sachs* и *Harley-Davidson*.¹ Месяц спустя был опубликован ежегодный список «Fortune» «Наиболее привлекательных компаний», и в его верхней части вновь фигурировали те же самые компании.² С точки зрения бренда присутствие в обоих списках одних и тех же компаний указывает на наличие удивительной закономерности. Подумайте о тех, кто работает в каждой из этих компаний. Они воплощают все то, что символизирует их бренд. Они являются своего рода «ходячей рекламой» всего, чего хотят добиться эти великие компании, и они ежедневно «живут» брендом в особой культуре, непосредственно связанной с потребительскими отношениями с брендом.

Чувство гордости за бренд и внимание к покупателям, дополненные высокой производительностью труда и прочным лидерством в отрасли, помогли этим корпорациям оказаться в рядах наиболее привлекательных компаний (брендов) в мире. Важно, что эти компании получают подобное признание не на основании учета всего нескольких показателей; критерий «наибольшей привлекательности» представляет собой функцию восьми ключевых параметров, непосредственно отражающих те внутренние и внешние результаты, которых смогла добиться организация.

1. Привлекательность как лидера в инновациях.
2. Привлекательность с точки зрения финансовой устойчивости.
3. Привлекательность, обусловленная наличием талантливых специалистов.
4. Привлекательность с точки зрения использования корпоративных активов.
5. Привлекательность, обеспечиваемая эффективностью долгосрочных инвестиций.

6. Привлекательность с позиций социальной ответственности.
7. Привлекательность с точки зрения качества менеджмента.
8. Привлекательность, обеспечиваемая качеством предоставляемых товаров и услуг.

Результаты анализа обоих списков журнала «Fortune» говорят об одном: все упомянутые в них компании осознают силу своих брендов — как внутреннюю, так и внешнюю. В великих брендинговых компаниях все работники отчетливо понимают обещание бренда и ту роль, которую они должны играть в его выполнении. Такое понимание позволяет каждому работнику знать, какое (с учетом его повседневных служебных обязанностей) решение или действие сможет укрепить или ослабить бренд, например:

- ♦ любой работник центра приема звонков по горячей линии компании знает, как отвечать на вопросы покупателей таким образом, чтобы его ответы соответствовали характеру бренда,
- ♦ опытно-конструкторский отдел работает над инновациями, помогающими выполнять обещания бренда и укреплять приверженность покупателей,
- ♦ торговый персонал обязан полностью выполнять обещание бренда, а не только его отдельные составляющие;
- ♦ когда возникает благоприятная возможность для расширения сферы действия бренда или для ее совместного использования брендом другой компании, топ-менеджеры должны четко знать, будет ли соответствовать принимаемое ими решение целям бренда;
- ♦ специалисты отдела человеческих ресурсов знают, как должно выглядеть описание работы и какие кандидаты соответствуют и не соответствуют требованиям бренда.

Идет ли речь о *CIGNA* с ее настенными росписями в отделах обслуживания и сбыта в стиле Мондриана со словами благодарности покупателей, о *Medtronic* (также включенной в список «Fortune»), выполнившей полную перепланировку центрального офиса в целях обеспечения его соответствия имиджу бренда, или о *Wal-Mart*, стремящейся сделать каждого своего работника своим акционером, — следует признать, что все они смогли найти правильную формулу для того, чтобы помочь своим работникам ежедневно «жить» брендом, что предопределило формирование в каждой из них сообщества фанатически преданных бренду людей и в конечном итоге достижение этими корпорациями впечатляющих успехов.

Основной вопрос, с которым сталкиваются создатели брендов

Однако наша реальность такова, что на каждую *Intel* или *FedEx* приходится сотни компаний, начинающих создавать ориентированный на бренд бизнес. Мы верим, что теперь топ-менеджерам в большей мере, чем раньше, близка идея о том, что бренд является одним из самых значительных неиспользуемых активов, который имеется в их распоряжении для обеспечения долговременного роста. Проблема состоит в том, что большинство фирм не знают, с чего им начать. Далее приводятся несколько типичных проблем, формулируемых руководителями уровня «С» (т. е. непосредственно подчиненных президенту компании).

«Я понимаю, что бренд относится к активам компании, но не знаю, как выработать с ее помощью долгосрочную стратегию».

«Я понимаю, что к бренду следует относиться как к активам, но не вижу, как это поможет мне справиться с повседневными проблемами, с которыми я сталкиваюсь при управлении компанией».

«Я ничего не знаю о создании бренда»

«У меня слишком много других забот, связанных с созданием этой компании».

«Я никак не контролирую наш бренд, так как всю ответственность за продажу брендинговых товаров несут дистрибьюторы».

«Я только что принял решение об увеличении в этом году расходов на рекламу на 25%. Разве этого недостаточно?»

«Именно для этого я взял на работу нового вице-президента по маркетингу».

«Вы хотите, чтобы я организовал обучение всех двадцати тысяч наших работников?»

«С чего я должен начать?»

С поиска ответа на последний вопрос фактически и начинается эта книга.

Операционализация бренда

Книга «Бренд-билдинг» («Building the Brand-Driven Business») была написана для того, чтобы показать компаниям, как можно отказаться от скачкообразного начала брендинга за счет разработки наиболее эф-

фективного способа представления бренда через каждое его взаимодействие с покупателями и с другими заинтересованными лицами и через каждого работника компании. Мы называем этот целостный подход операционализацией бренда. Он подразумевает, что все работники должны стремиться к согласованным действиям в целях поддержки бренда и его обещания для того, чтобы гарантировать покупателям и другим заинтересованным лицам полное удовлетворение опытом взаимодействия с брендом.

Необходимо ли вам обеспечить адаптацию к бренду своих действий в магазине, при продажах через каталог или в режиме он-лайн, или же гарантировать, что ваш представитель, обслуживающий клиентов, будет говорить о бренде в той же манере, что и ваши продавцы, или чтобы все внешние коммуникационные усилия соответствовали друг другу — о чем бы ни шла речь, создание бизнеса, ориентированного на бренд, путем его операционализации является желательным результатом ваших действий.

Выражение «операционализация бренда» может показаться неуклюжим, подобно термину «реинжиниринг», впервые введенному в употребление в конце 1980-х гг., но мы считаем, что оно адекватно передает представление о необходимости безотлагательных действий, необходимых компании для того, чтобы понять, как более эффективно создавать и использовать бренд во всех направлениях своего бизнеса. Понимание концепции операционализации бренда обеспечит компаниям осознание того факта, что они контролируют результат обращения к области наиболее благоприятных возможностей: создания бренда собственными силами, что, в свою очередь, позволяет выполнять внешнее обещание бренда наиболее последовательным, согласованным и эффективным способом. Другими словами, в конечном итоге операционализация бренда помогает компании установить общий контроль над своим будущим брендом.

Общий успех операционализации бренда зависит от решения пяти следующих задач.

1. Обеспечения согласованности между стратегией развития компании и брендинговой стратегией.
2. Формирования осознанной приверженности руководителей компании идее создания бренда.
3. Осуществления контроля над основными взаимодействиями покупателей и других заинтересованных лиц с брендом с учетом его наиболее важных характеристик.

4. Преобразования вашей компании в организацию, ориентированную на бренд и обладающую брендинговой культурой. Это подразумевает обеспечение понимания всеми работниками обещаний бренда, той роли, которую они должны играть в создании бренда в своей функциональной области, и необходимости непрерывного изменения их поведения в соответствии с теми целями, которых пытается добиться компания с помощью стратегии бренда и стратегии развития своего бизнеса.
5. Внедрения систем измерений и материального стимулирования, позволяющих компаниям осуществлять мониторинг и контрольное сравнение результатов и обновлять мероприятия брендинга.

Выполнение этих условий позволит вам максимизировать вероятность успешного использования ваших наиболее значительных из незадействованных активов — вашего бренда, а также достичь с его помощью долгосрочных финансовых и стратегических целей.

Структура книги

Эта книга служит своего рода маршрутной картой для определения наилучшего пути достижения пяти основных целей операционализации.

В главах части 1 объясняется, почему целостное управление вашим брендом становится важным как никогда прежде, и доказывается, что стратегии брендинга и бизнеса должны быть неразрывно связаны между собой.

В главе 1 «Понимание новой роли мощного бренда» показывается, почему бренд играет все более важную роль в компаниях любых типов и почему так важно укреплять представление о его ведущей роли и способствовать его практической реализации. В этой главе рассматриваются также конкретные выгоды подобных действий и приводятся примеры организаций, успешно реализующих подобные стратегии.

В главе 2 «Связь стратегии бизнеса и стратегии бренда» обсуждаются вопросы интеграции обеих стратегий. Приводятся описания подхода к решению этой задачи и объясняется, почему он является единственным способом формирования правильного понимания целей стратегического развития. В этой главе даются ответы на три следующих вопроса.

- ♦ Как наилучшим образом обеспечить соответствие стратегий бизнеса и бренда?
- ♦ Какую роль должен играть бренд для компании, чтобы обеспечить достижение долгосрочных стратегических и финансовых целей?
- ♦ Как убедить руководителей компании в том, что бренд следует рассматривать как разновидность наиболее важных активов?

В главах части 2 обсуждаются вопросы операционализации марки в точках контакта с нею, или, другими словами, вопросы взаимодействия с маркой покупателей и других заинтересованных лиц компании, а также подробно рассматриваются стратегии идентификации и классификации этих точек в пределах цикла совершения покупки.

В главе 3 «Понимание и приоритеты важнейших точек контакта с брендом» описывается метод различения и оценки точек контакта с брендом. Эта глава поможет вам выявить все эти точки и классифицировать их с учетом степени влияния на покупателя, а также вашей способности управления ими. Эта глава помогает получить ответы на следующие вопросы.

- ♦ Каковы точки контакта между моим брендом и существующими и потенциальными покупателями и другими заинтересованными лицами?
- ♦ Насколько эффективно я действую в каждой из этих точек?
- ♦ Какая стратегия мне необходима для наиболее успешного использования этих точек?
- ♦ Как обеспечить согласованность и эффективность управления во всех точках контакта с моим брендом?

Главы 4–6 посвящены распределению всех точек, распределенных в главе 3, по трем основным этапам, которые проходит покупатель в процессе формирования отношений с брендом.

В главе 4 «Опыт до совершения покупки: установление отношений между брендом и потенциальным покупателем» анализируются стратегии и точки контакта с брендом, используемые в период формирования опыта до совершения покупки. В частности, вы знакомитесь с различными этапами, которые проходит потенциальный покупатель: от первоначальной осведомленности о бренде до попытки определить, какие бренды следует включить в перечень покупательских альтернатив.

Глава 5 «Опыт совершения покупки: первый шаг к выполнению обещания» обращается к вопросу получения дополнительного контроля про-

цесса покупки с помощью тех различных точек контакта с брендом, которые компания может использовать для максимизации объемов продаж.

В главе 6 «Опыт после совершения покупки: укрепление отношений покупателей с брендом» исследуются возможности максимального улучшения опыта восприятия бренда во время и после потребления товара или услуги. В ней объясняются все тактики, которые может использовать компания для удовлетворения покупателя после продажи товара и, что более важно, для поддержания с ним хороших отношений для того, чтобы он совершил повторную покупку, захотел попробовать другие бренды компании или порекомендовал бренд своим родственникам и знакомым.

Круговая схема контакта с брендом, показанная на рис. 1, отражает последовательность тем, рассмотренных в главах 4–6. Эти главы обращаются к следующим вопросам.



Рис. 1. Колесо точек контакта с брендом

- ♦ Как контролировать все точки контакта с брендом, влияющие на опыт, получаемый покупателем?
- ♦ Как добиться включения моего бренда в перечень альтернатив, рассматриваемых потенциальным покупателем, как сделать, чтобы потенциальный покупатель стал отличать предложение моего бренда от предложений основных конкурентов, и как убедить его в том, что я смогу выполнить обещание моего бренда?
- ♦ Как я могу обеспечить, чтобы опыт использования покупателем моего товара или услуги соответствовал обещанию бренда?
- ♦ Как обеспечить связь покупателя с брендом после продажи для того, чтобы гарантировать получение им положительного опыта, соответствующего обещанию бренда? Как заставить его помнить о бренде при решении вопроса о новой покупке товара в моей товарной категории?

Часть 3 помогает компаниям понять, как внести бренд во внутреннюю жизнь, чтобы существующие и потенциальные покупатели получали надлежащее внешнее восприятие бренда. Основное внимание здесь уделяется тем, кто несет основную ответственность за ежедневное выполнение обещаний марки, — т. е. всем работникам компании.

В главе 7 «Разработка системы измерений бренда» обсуждается важность введения мер и измерений, которые позволяют гарантировать, что все брендинговые усилия (т. е. точки соприкосновения с брендом) помогают достижению целей, изначально поставленных перед брендом (см. главу 2). Кроме того, информация, обеспечиваемая этими измерениями, позволяет компании лучше понять будущее направление развития процесса брендинга.

Глава 8 «Создание культуры бренда» объясняет, с чего начать ассимиляцию бренда вашей организацией и что имеет особенно важное значение для компаний, впервые начинающих внедрять брендиновую философию. В этой главе рассматривается идея о том, что работники компании должны научиться воспринимать бренд не только умом, но и сердцем, и описываются два основных метода, используемых для достижения этой цели.

Глава 9 «Создание организации, ориентированной на бренд» показывает, как следует начать формирование марочной культуры, в которой каждый работник буквально «живет» брендом. Основное внимание уделяется структуре и ролям, необходимым для проведения стимулируемых брендом изменений, и приводятся несколько примеров компаний, добившихся в этом реальных успехов.

Главы части 3 обращаются к следующим вопросам.

- ♦ Как обеспечить вознаграждение усилий, ориентированных на бренд, и как следует проводить их измерение и отслеживание?
- ♦ Как сделать, чтобы 25 тыс. моих работников могли одновременно и одинаково слышать обращение бренда?
- ♦ Как добиться того, чтобы все работники не только поняли суть бренда, но и поверили в него и начали им «жить»?
- ♦ Как создать организацию, устойчиво ориентированную на бренд?

Дочитав эту книгу до конца, вы должны будете получить ясную картину того, что необходимо сделать для выработки серьезного заявления о важности той роли, которую играет бренд в достижении вашей компанией долгосрочных стратегических и финансовых целей. Вы также узнаете, как обеспечить контроль и управление в основных точках контакта с брендом.

От теории к практике

На протяжении всей этой книги мы приводим практические схемы, реальные примеры, рассказываем о практических выводах и тех конкретных тактиках, которые вы можете использовать в любой момент. Мы проанализировали множество реальных ситуаций и результаты интервьюирования двадцати пяти ведущих специалистов в области маркетинга и брендинга. В этой книге нами упоминались такие компании, как *AT&T*, *Accenture*, *Allstate*, *Anheuser-Busch*, *BMW*, *Bell South*, *Coca-Cola*, *Eastman Kodak*, *General Electric*, *Goldman Sachs*, *H&R Block*, *Hyatt*, *Itron*, *Merck*, *Nike*, *Nuveen*, *Panasonic*, *Sony*, *T. Rowe Price*, *Terradata*, *3M*, *TXU*, *Wyeth*, *Visa* и *Xerox*.

Кроме того, результаты исследования наилучших методов, проведенного *Prophet* в 2002 г., также приводятся на протяжении всей этой книги. Они позволяют лучше понять, что делают — и чего не делают — восемьдесят компаний для создания и укрепления своих брендов.³

Все идеи, представленные в этой книге, могут использоваться самыми разными компаниями: производственными и непроизводственными, частными и государственными, коммерческими и некоммерческими, крупными и мелкими. Мы уверены в этом потому, что сами использовали их во многих организациях, действующих в самых разных отраслях: розничной торговли, высоких технологий, производства потребительских товаров и предоставления консалтинговых услуг.

Мы уверены, что, ознакомившись с концепцией операционализации бренда, вы укрепите свою приверженность к созданию бизнеса, ориентированного на использование бренда. Создание же такого бизнеса станет залогом будущих успехов вашей компании. Однако чтобы эта книга принесла максимальную пользу, с ней должны ознакомиться не только топ-менеджеры. Чем больше работников разных уровней познакомятся с книгой «Бренд-билдинг», тем выше будет вероятность того, что изложенные в ней концепции принесут вашей компании реальные плоды.

Часть 1

**ПРЕВРАТИТЕ ИДЕЮ
ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ
БРЕНДА В РУКОВОДСТВО
К ДЕЙСТВИЮ**

Глава 1

Понимание новой роли мощного бренда

Десять лет назад для большинства компаний сосредоточить внимание на бренде значило проявить интерес к самой последней и самой крупной рекламной кампании. Кроме того, они полагали, что бренд находится в распоряжении рекламного агентства наряду с новоиспеченным обладателем диплома MBA, который, в свою очередь, заинтересован в том, чтобы оставить свой след на этом бренде прежде, чем перейти на другую должность в ближайшие восемнадцать месяцев. В те годы господствовало представление о том, что создание бренда требует расходов, которые не всегда окупаются, а сам бренд — это нечто дорогостоящее, существующее по своим законам и с трудом поддающееся точной оценке.

Когда заходил разговор о бренде, то обсуждались исключительно вопросы тактики, а не стратегии его использования. Вспомните некоторые используемые в рекламе образы (ковбоя Мальборо), логотипы (фирменный знак компании *Nike*), формы (бутылку водки *Absolut*), присказки (знаменитую тему *Alka Seltzer* «плюп, плюп, фиц, фиц»), мелодии (пять нот, используемых *Intel* в конце каждого рекламного ролика) или персонажи (полковника Сандерса из *Kentucky Fried Chicken (KFC)*). Все они наглядно показывают, как большинство компаний понимает роль и назначение бренда.

Эти примеры позволяют сделать вывод о том, что в начале 1990-х гг. основная ошибка заключалась в неправильном понимании менеджерами сути процесса создания бренда, и по этой причине случаи сохранения (или повышения) уровня расходов на бренд были практически неизвестны. Согласно результатам проведенного в 1995 г. исследования наилучших методов брендинга две трети опрошенных топ-менеджеров заявили, что наибольшую опасность для существования их бренда в будущем представляет непонимание его действительного смысла.¹

Марки приобретают все большее стратегическое значение

К счастью, проблемы, с которыми сталкиваются создатели брендов сегодня, все в большей степени приобретают стратегический характер.

Понимание важности бренда значительно углубилось, так как его роль стала теснее связана с конечными результатами работы. По этой причине большинство дискуссий, посвященных созданию бренда, имеют стратегический подтекст, а также уделяют большое внимание эмоциональным и политическим факторам (рис. 1.1).

Patrick Marketing Group в своем недавнем исследовании эффективности торговых марок показала, что 96% топ-менеджеров считают задачу создания бренда исключительно важной для будущего успеха компании. Исследование инвестиций в формирование бренда, выполненное *Mercer*, позволило установить, что, по мнению 84% респондентов, их внимание к вопросам формирования бренда в последние 2–3 года значительно повысилось. По мнению *Mercer* двумя основными причинами этого являются сближение потребительских свойств товаров и обострение конкуренции.

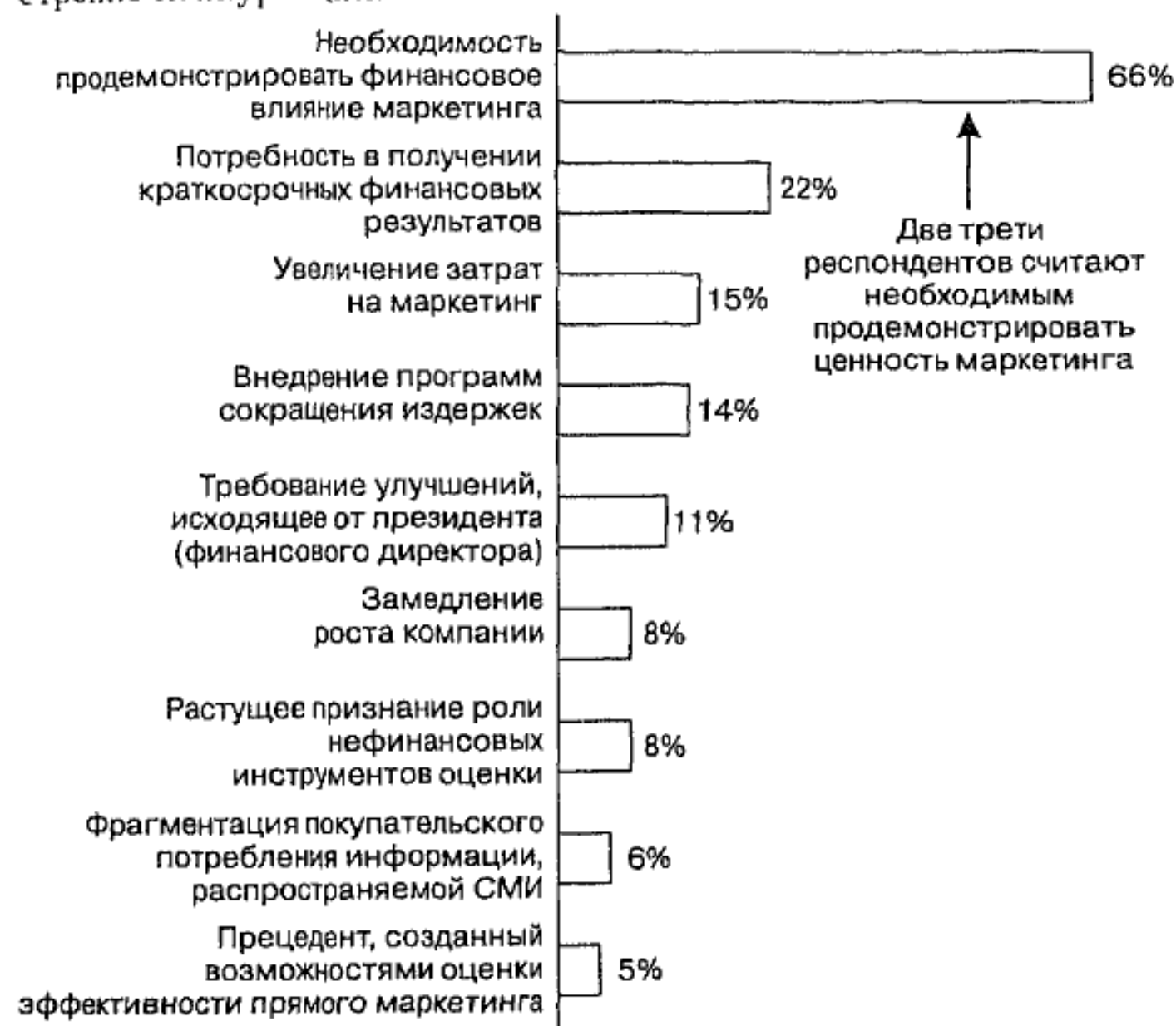


Рис. 1.1. Основные направления интереса в оценках маркетинговой деятельности

Наконец, исследование лучших практических работ 2002 г в области брендинга компании *Prophet*^{*} показало, что сегодня тремя основными целями брендинговой стратегии являются повышение лояльности покупателей, обеспечение отличия товаров компании от товаров ее конкурентов и завоевание лидирующего положения на рынке. Кроме того, это исследование позволило установить, что хотя 45% респондентов по-прежнему видят опасность в недостаточном понимании топ-менеджерами значения бренда, все же этот показатель значительно снизился по сравнению с результатами исследования 1995 г

Наличие марки является условием существования компании

Сегодня осознание компаниями того факта, что их существование зависит от наличия у них торговой марки, все чаще становится правилом, а не исключением. В настоящее время широко распространено представление о том, что торговая марка имеет следующие особенности.

Содержит обещания, данные покупателям...
с учетом накопленного опыта...
ассоциируемого с высоким уровнем качества и ценности...
которые воспринимаются отличными от соответствующих предложений конкурентов,...
что в итоге приводит к установлению длительных, основанных на взаимном доверии отношений,...
которые, в свою очередь, позволяют со временем увеличить взаимную склонность и прибыли.

Фактически все больше и больше компаний подходят к оценке своих марок с помощью количественных показателей. Для многих фирм марка обладает измеряемой ценностью, непосредственно связанной с нижней границей доходности. Все большую поддержку получает понимание необходимости управления маркой как активами и, таким образом, учета роли марки при принятии стратегических и инвестиционных решений.

Марки как ценные активы

Один из способов рассмотрения марок с позиций количественной оценки описан в книге «Управление активами торговой марки» [Дэвис С. Питер, 2001]:

«Управление активами торговой марки» представляет собой метод, который могут использовать менеджеры для управления торговой маркой как активами,

^{*} <http://www.prophet.com/knowledge/whitepapers/downloads/2002BestPracticesStudy.pdf>.

при этом каждое стратегическое или инвестиционное решение организации будет либо влиять на марку, либо испытывать ее влияние. Доход, обеспечиваемый маркой, может и должен измеряться и регулироваться во времени ²

Мы утверждаем, что бренд относится к наиболее ценным активам и что вторыми по ценности активами фирмы являются ее работники. В Гонконге, Англии, Австралии и других развитых капиталистических странах оценка марки в бухгалтерском балансе является общепринятой практикой. В США бренд обычно бывает настолько глубоко «запрятан» в нематериальных активах, что извлечение его стоимости из финансовых отчетов оказывается крайне трудной задачей.

Многие специалисты считают, что компании должны давать реальную оценку своим неосознанным активам. Например, профессор бухучета и финансов Барух Лев (New York University Stern School of Business) недавно рекомендовал Комиссии по ценным бумагам и биржам, чтобы в практике бухучета США постоянно проводились изменения, вынуждающие компании «внедрять мышление, учитывающее ценность активов, и приходить к пониманию того, что нематериальные активы являются по сути такими же активами, как инвентарь и оборудование».³

Джек Уэлч, бывший президент *General Electric*, помог сделать переход к «мышлению, учитывающему значение подобных активов» необратимым, когда заявил, что «нашими наиболее ценными активами являются нематериальные активы». В этом заявлении под нематериальными активами подразумевались марка и сотрудники GE.

Недавно мы слышали, как один из руководителей крупной корпорации рассуждал о бренде примерно с тех же позиций. Дениз Йон, вице-президент *Sony* по сегментному маркетингу и планированию брендов, определяет бренд как «совокупность атрибутов, рациональных и эмоциональных, материальных и нематериальных, которые создают ценность для всех посредников компании — от работников до клиентов». Боб Лэчки, вице-президент по управлению брендом в *Anheuser-Busch*, определил бренд как «уникальный или различительный товар или услугу, которые имеют узнаваемый имидж или индивидуальность, проявляющийся в виде прочных отношений с покупателем». А Карл Плогер, вице-президент по творческому обслуживанию и управлению брендом в *H&R Block*, определяет бренд как «активы номер один. Бренд — это ваша репутация. Бренд — это то, что думают о вас люди, и то, что вы предоставляете покупателю».

В сущности, бренд в случае эффективного и согласованного управления его использованием сообщает покупателям и другим заинтересованным лицам, что вы делаете и почему вы это делаете. Кроме того, бренд говорит менеджерам о том, что они могут и чего не могут делать с ним. Станут ли

они приводить в соответствие свои решения с тем, что означает бренд, — это уже другой вопрос (представьте себе жидкость для полоскания рта *Bausch and Lomb* или ведро для охлаждения вина *Harley-Davidson*)

Выгоды от создания бренда становятся более несомненными, чем когда-либо раньше

Как ни приятно говорить о привлечении президента и топ-менеджеров с их программами инвестирования и пониманием важности формирования марки, реальность такова, что большинство современных компаний настолько ориентированы на получение максимального эффекта в предельно сжатые сроки, что не могут позволить себе для финансирования и создания торговой марки более *последовательный* и долгосрочный подход.

Маркетологи компании являются главными проповедниками учения о брендинге, и поэтому многие из них с удовольствием будут рассказывать вам историю приблизительно следующего содержания: «Задача, с которой я сталкиваюсь ежедневно, достаточно проста. Наш директор постоянно гребует, чтобы я представлял ему данные о связи между затратами на создание марки, стоимостью акционерного капитала и минимальным уровнем рентабельности». Хотя мы еще не подошли к решению этой задачи, все же следует отметить, что в ходе попыток сделать результаты финансового воздействия и стратегические выгоды от создания бренда более осязаемыми были достигнуты значительные успехи.

«Управление активами торговой марки» определяет десять ключевых выгод, связанных с более эффективным использованием бренда.

1. Сильная марка позволяет устанавливать более высокую премиальную цену по сравнению с ценами конкурентов.
2. Сильная марка защищает от ценовых войн.
3. Сильная марка способствует большему успеху нового товара за счет подразумеваемого одобрения покупателей.
4. Сильная марка даст вам рычаг при переговорах с партнерами.
5. Сильная марка делает вас привлекательнее для потенциальных партнеров по ее совместному брендингу (совместный брендинг двух и более марок разных компаний).
6. Сильная марка делает вас более привлекательным кандидатом на предоставление лицензии.
7. Сильная марка помогает смягчить остроту конфликтов из-за марочных товаров, так как покупатели в таких случаях оказываются более снисходительными.

- 8 Сильная марка позволяет нанять лучших специалистов и удерживать их в организации все время. Кроме того, сильная марка обычно вызывает чувство гордости у сотрудников компании.
- 9 Сильная марка с большей вероятностью обеспечивает склонность покупателей, что, в свою очередь, повышает ее прибыльность.
- 10 Сильная марка обеспечивает однозначность своего исполнения и четкость внутреннего представления.¹

Эти внутренние выгоды являются важными аргументами в пользу необходимости непрерывной ориентации на создание и укрепление марки. Внешние выгоды, которые преданные покупатели могут обеспечить компании, еще больше подчеркивают необходимость формирования марки.

- 1 Когда потребители преданы марке, это сводит к минимуму рассмотрение смежных брендов при покупке.
- 2 Преданные клиенты запрашивают вашу марку по ее названию.
- 3 Преданные клиенты рекомендуют вашу марку своим друзьям и коллегам.
- 4 Преданные клиенты охотнее принимают новые товары и услуги, предлагаемые маркой.
- 5 Преданные клиенты отказываются от предлагаемых заменителей и соглашаются дольше ждать и преодолевать большие расстояния для приобретения выбранного ими бренда.
- 6 Преданные клиенты продолжают платить за марку более высокую цену.

Перевод этих шестнадцати преимуществ в реальные цифры баланса (увеличение доходов и сокращение расходов) является убедительной демонстрацией влияния марки на эффективность и финансовые результаты работы компании (см. рис. 1.2).

Максимальное воздействие, обеспечиваемое созданием эффективной торговой марки, должно быть очевидным. Верхняя граница роста доходов зависит от нескольких факторов — от лицензирования до премиальной цены. Нижняя граница экономии также определяется несколькими факторами — от более прочной позиции на переговорах до снижения затрат на сбыт и маркетинг. Это влияние баланса между доходами и расходами подкрепляется следующими статистическими показателями, которые даже более наглядно демонстрируют финансовое значение процесса создания марки.

- ♦ В некоторых секторах рост преданности покупателей всего на 2% эквивалентен снижению издержек на 10%.⁵



Рис. 1.2. Внутренние и внешние выгоды, обеспечиваемые маркой

- ♦ Рост преданности на 5% (для некоторых категорий товаров) может обеспечить увеличение прибыльности за период жизни покупателя на 95%.⁶
- ♦ Свыше 50% покупателей обычно готовы платить премию в размере 20%–25% за наиболее предпочтительную для них марку до тех пор, пока они не переключатся на марку конкурентов.⁷
- ♦ Около 50% покупателей готовы попробовать новый товар наиболее предпочтительной для них марки, поскольку она вызывает их одобрение и доверие, распространяемое на привычные товары.⁸
- ♦ Завоевание нового покупателя требует в 7–10 раз больших затрат средств и усилий, чем удержание уже существующего.⁹

Возможно, наиболее убедительное доказательство оправданности создания марки дает исследование влияния марочного капитала компании на доходность инвестиций (ROI), которое выполнено фирмой *EquiTrend*. Марочный капитал определяется как комбинация осведомленности потребителей о марке, воспринимаемого качества марки, потребительских ассоциаций с маркой и их верности марке. Результаты исследования показали, что компании, получающие наибольшую прибыль на марочный капитал, имеют ROI в среднем на уровне 30%, а

компании, получающие наибольшие убытки на марочный капитал, имеют ROI порядка минус 10%.

Рынок покупки и продажи компаний представляет несколько доказательств наличия реальной стоимости у торговых марок.

- ♦ В 1997 г. *BMW* и *Volkswagen* купили компанию *Rolls Royce*. При этом *Volkswagen* приобрел заводы и оборудование компании за \$1 млрд, а *BMW* заплатил за марку *Rolls Royce* \$66 млн.
- ♦ Доход от предоставления лицензии на марку *Caterpillar* превысил в прошедшее десятилетие \$800 млн, что само по себе является основанием для включения *Caterpillar* в список ведущих компаний *Fortune 2000*.
- ♦ Предоставление лицензий на продукцию *Ford* и *Harley-Davidson* обеспечило каждой из компаний доход приблизительно в \$1 млрд. Для *Harley-Davidson* доход от лицензированных товаров в \$1 млрд составляет примерно 15% от суммы общего дохода.

Никогда прежде уроки создания торговой марки не были столь содержательны

Рост доходов и экономия расходов, которые ассоциируются с сильными торговыми марками, отражают только часть общей ситуации. Другая причина значительного улучшения климата для создания бизнеса, приводимого в движение торговой маркой, становится ясна при рассмотрении многих других важных выводов, которые можно сделать, анализируя использование успешных и неуспешных марок.

Великие марки

Великие марки процветают многие годы после своего появления. *GE*, *Hallmark*, *Goodyear*, *3M*, *Sony*, *Nestle* и *Allstate* остаются верными своим обещаниям, так как сохраняют высокий уровень качества, инновационности и, что особенно важно, последовательности. Эти компании набили себе много шишек и пережили трудные времена, связанные с ухудшением общего экономического климата, ростом издержек и ухудшением конъюнктуры фондового рынка, но сумели остаться нужными потребителям и завоевать их прочное расположение.

В последние два десятилетия появилось несколько новых марок, достаточно сильных и имеющих прочные позиции, но при этом использующих те же основополагающие принципы, что и их предшественники. *Saturn*, *Home Depot*, *Starbucks*, *Amazon.com* и многие дру-

гие новые марки сумели построить с нами отношения, основанные на взаимном доверии, которые, по-видимому, сохранятся и в ближайшие годы.

Каждая из упомянутых компаний, представляющая новое поколение «марочных звезд», сталкивается с многочисленными проблемами, как стратегическими, так и связанными с использованием своей марки. О чем бы ни шла речь — опасения *Starbuck* утратить свою уникальность в случае осуществления агрессивных планов дальнейшей экспансии, попытки *Saturn* довести цену своих автомобилей до \$20 000 или усилия *Hallmark* по внедрению электронной системы расчетов, — великие марки обычно выходят из испытаний еще более сильными, чем раньше, продолжают искать способы сохранения своей необходимости и остаются верными обещаниям бренда.

Как же эти новые марки смогли так быстро добиться подобных успехов? Довольно просто: они оказались первыми, кто сумел удовлетворить потребности клиентов наилучшим образом, в нужный момент и с требуемым качеством. Способность *Palm Pilot* компании *US Robotics* своевременно удовлетворять потребности клиентов помогла этой фирме создать собственную сильную марку. А вот электронный органайзер *Newton* компании *Apple*, разработанный почти на три года раньше на основе той же концепции, что и *Palm Pilot*, напротив, создавался без учета потребностей покупателей. Недостаточные возможности распознавания рукописного текста, малая память и неспособность осуществлять связанные функции без множества дополнительных приспособлений превратили *Newton* в дорогую и бесполезную игрушку. Это устройство не могло удовлетворять потребности мобильных профессионалов на уровне, достигнутом *Palm Pilot* с помощью своего персонального электронного помощника.

Одна из причин, по которой крупные компании так успешно наращивают силу своих марок, заключается в их понимании того, что «в контексте обилия вариантов выбора использование марки становится наиболее быстрым и эффективным способом потенциального удовлетворения потребностей и разрешения противоречий. Марки играют растущую роль как наиболее эффективное средство, помогающее заинтересованному потребителю принять быстрое решение о покупке».¹⁰

Крупные компании обычно способны дать краткое определение того, что символизирует их марка. Это помогает им эффективнее сообщать в нескольких словах о том, как и для чего они существуют.

Ниже приводятся несколько примеров краткого определения позиции марок.

Марка	Позиционирование марки
<i>Dell</i>	Адаптированность
<i>Intel</i>	Скорость
<i>Volvo</i>	Безопасность
<i>Amazon.com</i>	Удобство
<i>FedEx</i>	Гарантированность
<i>Virgin</i>	Непочтительность
<i>Continental</i>	Обслуживание
<i>Southwest</i>	Веселье

Если вы работаете в какой-нибудь крупной корпорации, то слова, позиционирующие соответствующую марку, ясно формулируют цель компании и вашу роль в ее достижении. Если вы являетесь действующим или потенциальным клиентом, то вы получаете четкое определение того, что могут и не могут предоставить вам рассматриваемые марки. Если вы топ-менеджер компании, то вы получаете конкретное указание того, что следует и не следует делать в соответствии с позиционированием марки и ее обещаниями.

Разве не символично, что *Virgin Insurance* оказалась банкротом? Определение ее позиции словами «непочтительное страхование» представляет собой пример явного совмещения несовместимого.

Упадок и гибель

Несмотря на существование множества марок, которые преодолели все трудности и усилили свои позиции в конкурентной борьбе, множество других марок утратили свою актуальность и свой корпоративный дух и теперь ищут пути возвращения на прежние позиции.

В то время когда писалась эта книга, некоторые имеющие давнюю историю марки пытались вернуть себе первоначальное содержание. Вспомните, к примеру, *Hewlett-Packard*, пытающуюся определить, в чем заключается ее сегодняшний бизнес, стремление *Gap* вернуться к своим первоосновам или *General Motors*, размышляющую о том, что ей делать со всеми своими марками.

К сожалению, в последние годы прекратили существование некоторые крупные и известные марки, в частности, такие как *Woolworth*, *Plymouth*, *Prelude*, *Oldsmobile* и *Mademoiselle*. И уже совсем недавно *Ford* объявил о прекращении использования своих марок *Mercury Cougar* и *Lincoln Continental*.

Возвращение блудных детей

Помимо извлечения уроков из опыта крепких, плохо определившихся или недавно исчезнувших марок, можно учиться на многочисленных примерах марок, которые оказались в трудном положении, но сумели не только выжить, но и стать намного сильнее, чем прежде. История каждой из этих марок наглядно показывает, как повысить прибыльность за счет возвращения к своим первоосновам, или, другими словами, к тому, что мы называем подлинностью бренда (*brand authenticity*). Конечный итог длительных блужданий таких марок заключается в том, что многие из них вернулись в свои исходные категории и заняли в них доминирующие положения.

Вспомните, например, об *Adidas* и *IBM*, *Continental Airlines* и *Apple*, *Target* и *Banana Republic*, *Absolut* и *Schwein*, *UPS* и *Volkswagen*. Все эти марки были объявлены бесперспективными, а многие из них находились под угрозой применения Статьи 11 закона о банкротстве. Убытки *IBM*, составившие в 1993 г. \$8 млрд, казалось, стали последним гвоздем, забитым в крышку гроба этой компании. Однако сегодня *IBM* вновь на первых ролях; она практически полностью контролирует электронную коммерцию и занимает доминирующее положение в сфере предоставления технического обслуживания, что обеспечивает почти половину ее доходов и свыше половины прибыли. Наиболее невероятным представляется тот факт, что многие клиенты, акционеры, другие заинтересованные лица и аналитики с Уолл-стрит называют *IBM* ловкой и проворной компанией.

Секреты таких возвращений просты. Все названные компании имели целеустремленных лидеров, разумные планы и правильно выбранные стратегии. Важно, что каждая из них хорошо понимала решающую роль своего персонала в успешном решении задачи возвращения. Когда каждый работник знает общую цель организации и понимает свою собственную роль в ее достижении, успех такой компании обеспечен.

По сути, каждая из компаний, сумевших вернуться, поняла простую, но чрезвычайно действенную формулу возрождения своей марки и такого ее использования, которое было неизвестно прежде.

Куда же следует двигаться дальше?

Хотя ценность марки и приносимые ею выгоды стали очевиднее, чем когда-либо ранее, общий подход к созданию марки по-прежнему остается крайне нечетким. Как бы ни старались некоторые компании, марки для них остаются чем-то относящимся к сфере маркетинга и допус-

кающим произвольную трактовку Исследование лучших практических работ 2002 г. в области брендинга, выполненное *Prophet* в 2002 г., позволило установить, что, несмотря на понимание топ-менеджерами того, что реальное использование товара и услуги и их опыт являются важнейшими инструментами при создании бренда, они по-прежнему считали, что сила их торговых марок преимущественно определяется размером маркетингового бюджета (а не человеческими ресурсами, обучением, научно-исследовательскими разработками или обслуживанием клиентов). От подобной точки зрения следует отказаться любой компании, серьезно задумывающейся о получении выгод, упоминавшихся выше.

Мы считаем, что необходимо произвести три важных изменения. Во-первых, топ-менеджеры должны относиться к созданию марки таким образом, чтобы обеспечить ее успех и продемонстрировать всему персоналу, насколько серьезно подходит компания к решению этой задачи. Если приверженность менеджеров к достижению подобной цели не является искренней и демонстрируется только на словах, все усилия по созданию торговой марки окажутся бесполезными. Если же руководители компании способны рассматривать брендинг как инвестицию, а не просто как затраты, и понимать необходимость регулирования и поддержки этого процесса, то велика вероятность того, что компания сможет обойти своих конкурентов, завоевать доверие клиентов и деловых партнеров, обеспечить контроль своих будущих успехов, а также получить многочисленные выгоды, о которых говорилось в начале главы.

Во-вторых, компании должны понимать, что создание марки — это целостный взаимосвязанный процесс. Всякий раз, когда кто-то внутри или вне организации соприкасается с ее маркой, возникает возможность подкрепить ценность обещаний, содержащихся в марке, или, напротив, представить их малозначительными. Большинство компаний не понимает, что у них имеется подобный выбор, не говоря уже о возможности что-либо предпринять в данной ситуации. Для достижения успеха компания должна не только знать каждое направление, на котором ее марка взаимодействует с различными посредниками, но и уметь наиболее эффективно и последовательно регулировать эти взаимодействия. Большинство компаний не понимает, что в этом и заключается способ создания великой марки. Если подобный опыт отсутствует или если точки соприкосновения с маркой не находятся под контролем организации, то марка вряд ли может считаться оптимальной.

В-третьих, для обеспечения подобного целостного подхода все работники, с учетом их функций, должны понимать свою ответственность

за использование и совершенствование марки. Они должны активно управлять вариантами развития контактов с маркой для того, чтобы максимизировать возможности своей компании по достижению долгосрочного успеха. Как сказал президент одной компании, занимающейся розничной торговлей: «Я могу сделать все зависящее от меня в сфере маркетинга, но если у кассира будет плохое настроение и это отразится на покупателях, то они все равно сохранят о моей марке негативное впечатление». Все работники должны верить в то, что они могут влиять — и действительно влияют — на положение торговой марки их фирмы.

Организация должна использовать целостный подход к торговой марке

Если сотрудники организации не понимают своих ролей в ежедневном претворении в жизнь тех обещаний, которые содержатся в торговой марке, то вероятность неоптимального использования марки окажется высокой. Но еще важнее то, что рынок обязательно распознает несогласованность ваших внутренних действий.

Мы наблюдали подобное в период бурного развития компаний, действующих в Интернете. Многие из таких компаний давали обещания, к выполнению которых были плохо подготовлены. Мы наблюдали подобную картину и во время начатой *United Auline* в 1997 г. неумелой кампании под названием «Взлет», которая обещала предоставить совершающим деловые поездки бизнесменам дополнительные удобства — избавить их от необходимости стоять в очереди на регистрацию, увеличить расстояния между соседними рядами кресел, обеспечить возможность использования различных средств связи во время полета. Хотя исследователи, маркетологи и специалисты по рекламе *United* заслуживают всяческого уважения за правильное понимание потребностей клиентов, тем не менее сама авиакомпания оказалась неспособной выполнить свои обещания. Из-за плохой подготовки и неумелого проведения намеченных мероприятий результат этой кампании оказался даже худшим, чем при использовании низкоэффективной программы под девизом «Почувствуйте себя хорошо». Фактически *United* породила у своих клиентов такие ожидания, которые не смогла оправдать.

Такие компании, как *Disney*, *Dell*, *Nordstrom*, *The Four Seasons*, *BMW*, *Starbucks*, *Wal-Mart* и *Southwest Airlines*, прекрасно понимают, что использование целостного подхода к созданию своих марок и обеспечение того, чтобы каждый работник понимал необходимость ежеднев-

ного выполнения обещаний, заключенных в торговой марке, является самым надежным путем к рыночному успеху.

Itron, одна из наших наиболее популярных компаний, рассматривает с самых разных точек зрения то влияние, которое может оказывать на эффективность ее работы торговая марка. В 1999 г. глава *Itron* Лерой Носбаум понял, что для очередного рывка вперед он должен превратить *Itron* из компании, просто собирающей данные о показаниях счетчиков, в компанию, преобразующую собранные сведения в информацию, ценную для ее клиентов, работающих на рынке энерго- и водоснабжения.

В результате отдел маркетинга компании выработал рекомендации по изменению позиции марки и способам управления ею. Прежде чем «запустить» обновленную марку осенью 2000 г., *Itron* добилась того, чтобы все ее сотрудники хорошо поняли новую марочную стратегию и свои новые обязанности. Крайне важно, что все работники *Itron* осознали, каким образом их действия будут помогать формированию новой марки, а топ-менеджеры сумели увязать параметры марки и распределение прибылей со способностями сотрудников к поддержанию жизнеспособности марки. Результаты, достигнутые *Itron*, впечатляют. В первый год после пересорентации марки стоимость акции компании увеличилась с \$3,70 до \$32,00, а рабочий настрой сотрудников стал как никогда прежде высоким.

Топ-менеджеры должны сохранять силу марки

Некоторым другим компаниям, подобно *Itron*, также повезло с руководителями, способными взять на себя роль инициатора создания марки. Если вы спросите Джона Чамберса из *Cisco*, кто руководит в его компании процессом брендинга, то он решительно и уверенно ответит: «Я». В этом заключается важная особенность подобных успешно действующих компаний: не существует более важного показателя приверженности марке, чем наличие у ее директора или владельца (а не только у руководителя службы маркетинга) стремления всячески подчеркивать значение марки и ее достоинства.

Фактически только директор может задать тон развитию компании и ее марки, обеспечить формирование марочной культуры и определить, станут ли финансовые и иные ресурсы, затраченные на укрепление марки, инвестициями или издержками.

Компания, серьезно подходящая к созданию марки, обычно имеет в своем составе руководителя, который уделяет этому вопросу самое пристальное внимание. Такие руководители формируют и поддерживают мароч-

ную культуру и постоянно указывают всем своим деловым партнерам и посредникам — от работников до представителей Уолл-Стрит — на то, что их марка стоит того, чтобы в нее верить. Довольно часто они носят изображение своей марки на рукаве рубашки или пиджака (а в *Harley-Davidson*, вероятно, могли бы использовать для этой цели татуировку).

Подумайте также обо всех тех руководителях, которые лишились своих мест за последние годы. Разумеется, многие из них потеряли работу в результате краха компаний, занимавшихся продажами через Интернет, однако такие известные топ-менеджеры, как Ричард МакГинн из *Lucent*, Дирк Джегер из *Procter & Gamble* и Дуэ Пивестер из *Coca-Cola Company*, оказались уволенными из-за недостаточного внимания к торговой марке и к тем связям, которые она позволяет установить с покупателями. В действительности эти руководители делали акцент преимущественно (а по мнению некоторых — исключительно) на получении привлекательных показателей балансового отчета.

Имена многих создателей великих марок хорошо известны: это Джек Уэлч из *GE*, Мег Уитман из *eBay*, Лу Герстнер из *IBM*, Стивен Джоббс из *Apple*, Энди Гроув из *Intel*, Джефф Безос из *Amazon.com*, Фред Смит из *FedEx*, Говард Шульц из *Starbucks*, Ричард Брэнсон из *Virgin*, Гордон Бетун из *Continental*, Херб Келлехер из *Southwest*. Ни один из этих топ-менеджеров не пришел в свою фирму для того, чтобы создавать марку. Ни один из них не занимал прежде высокие должности в сфере маркетинга. Однако каждый из них на своем рабочем месте стремился к развитию и укреплению компании и к выполнению тех обещаний, которые позволили бы им выделить свою организацию среди ее конкурентов и создать предложение такой потребительской ценности, которую бы они могли постоянно поддерживать, ориентируясь на своих покупателей.

Создание марки должно быть обязанностью не только директора компании

Директор может быть послем бренда, царем или чемпионом, но он не создаст бренд в одиночку. Он может обеспечить мотивацию и даже воспользоваться для этого методом кнута и пряника; однако у него нет необходимых «мускулов», чтобы в одиночку претворить эту идею в жизнь, поскольку его влияние в организации не безгранично. Вот почему он должен помогать созданию марки, изыскивая для этого необходимые человеческие и финансовые ресурсы.

Другими словами, задача заключается в том, чтобы превратить топ-менеджеров, тормозящих развитие бренда, в чемпионов по бренд-бил-

дингу. Без участия руководителей компании осуществление этого процесса невозможно. «Почему?» — спросите вы. Да просто потому, что именно эти люди в конечном счете и определяют, получит ли идея создания марки необходимое подкрепление человеческими и финансовыми ресурсам. Например, мы можем предположить, что основным противником перемен, связанных с созданием марки, является главный оперативный директор корпорации (COO). Тогда его привлечение к решению этой задачи является главным фактором будущего успеха. Ведь по сути именно он располагает всеми человеческими ресурсами компании и может направить их на осуществление обещаний, заложенных в марке.

Другие руководители фирмы также играют в процессе создания марки важную роль. Вице-президент по финансам (CFO) управляет движением денежных средств компании, и поэтому его также следует убедить в необходимости создания марки и, что еще важнее, в том, что все понесенные затраты обязательно окупятся. Руководитель информационной службы (CIO) контролирует возможности получения информации, требуемой для выработки разумных решений, основанных на учете возможностей марки. Директор по кадрам должен найти талантливых специалистов и обеспечить им достойную оплату, выявить сотрудников, затрудняющих создание марки, и наметить планы карьерного роста, связанные с созданием марки и ее дальнейшим управлением.

Характер диалога должен измениться

Хотя именно президент компании играет в создании марки главную роль, другие руководители высшего звена также несут значительную ответственность за успех этого процесса. По нашему мнению, для того чтобы топ-менеджеры не просто декларировали, но и реально подтверждали свою приверженность идее создания марки, вам необходимо перевести диалог с ними с общего «брендингового» уровня на те уровни, которые более соответствуют специфике работы каждого из этих руководителей.

Слишком часто маркетологи хотят перевести проблему, касающуюся их марки, на язык, перегруженный специальной терминологией, не имеющей широкого использования в организации. В некоторых случаях такие чисто маркетинговые термины, как марочный капитал, точки контакта с маркой, позиционирование, индивидуальность торговой марки и атрибуты бренда, могут оказаться малопонятными другим специалистам. В частности, на недавней конференции *Association of National Advertisers* многие руководители служб маркетинга признавали, что они

редко привлекают СОО и CFO к дискуссиям по проблемам марок, поскольку не знают, как перевести свою терминологию на язык, понятный другим людям.

Решение этой проблемы заключается в изменении самого диалога о марке, — и это понимают сегодня многие руководители. Не следует говорить об «уникальном предложении ценности», «позиционировании» или «идентичности» с СОО или CFO. Вместо этого лучше использовать термины, более соответствующие тем ролям, которые эти руководители играют в вашей организации. Так, если вы беседуете о марке с CFO, то вам следует использовать термины, имеющие отношение к понятиям инвестиций и доходности (например, «увеличение пожизненной стоимости и прибыльности покупателя»). С вице-президентом по исследованиям и разработкам следует говорить об упрощении и оптимизации процесса разработки нового товара с помощью нового стратегического метода (марки), который поможет определить инновации, заслуживающие продвижения и поддержки. С вице-президентом по управлению человеческими ресурсами обсуждайте вопросы привлечения и удержания ведущих специалистов, а также способы повышения эффективности работы персонала. А с руководителем информационной службы говорите о расширении возможностей получения данных, необходимых для укрепления взаимоотношений с клиентами (т. е. для повышения преданности покупателей).

Основная задача здесь заключается в изменении характера диалога. Откажитесь от привычных и удобных для вас маркетинговых терминов и обсуждайте с топ-менеджерами проблемы брендинга на таком языке, который им близок и понятен. Мы считаем, что нет более удобного способа изменения характера диалога, чем совместное рассмотрение марочной и корпоративной стратегии.

Глава 2

Связь между корпоративной и брендинговой стратегией

Не так давно нам довелось разговаривать с вице-президентом компании, вошедшей в список Global Fortune 100. Первые пятнадцать минут нашей беседы этот ветеран бизнеса, имеющий тридцатипятилетний опыт работы, непрерывно извинялся за то, как мало он может поведать нам о бренде своей компании. Однако стоило нам перевести разговор на вопросы, касающиеся клиентов, партнеров по опытно-конструкторским разработкам, взаимоотношений с дистрибьюторами и репутации компании, он сразу же оживился и увлек нас своими оригинальными рассуждениями.

Он понимал суть этих проблем чисто интуитивно и мог говорить о них в контексте ведения конкурентной борьбы, но при этом осознавал возможность различия между внутренним и внешним восприятием компании и ее бренда. Однако важнее было его понимание того, что при этом речь все равно шла о бренде компании.

С нашей точки зрения, состоявшаяся беседа о потребителях, дистрибуции, ценообразовании и коммуникациях как раз и касалась всего того, что связывает между собой стратегию развития бизнеса и стратегию развития бренда. Подумайте о той составляющей ценности вашей компании, которая определяется спросом, и в частности о наступательных элементах вашей стратегии, и вы поймете, что каждый из них должен быть сложным образом связан с брендинговой стратегией. Представляется вполне естественным, что президент компании и члены совета директоров обсуждают и поддерживают наше мнение о том, что стратегия бренда и стратегия бизнеса являют собой единое целое.

Наша гипотеза проста: компании, совершенствующие стратегическое брендинговое видение, разрабатывающие взаимосвязанные корпоративные и брендинговые стратегии и затем осуществляющие их на практике — и таким образом создающие бренд, могут успешно бороться за покупателей и за получение прибылей.

По мере развития рынка, появления на нем новых конкурентов или изменения запросов потребителей компании могут столкнуться с не-

обходимостью проходить этот цикл снова и снова, причем в некоторых отраслях этот цикл будет повторяться достаточно часто. И только правильное понимание основных компонентов стратегии обеспечит долговременный успех вашей компании и ее бренду.

Задача эффективного использования бренда довольно сложна, и она не решается только средствами маркетинга или с помощью интуиции, как думают некоторые. Вот почему мы посвящаем значительную часть книги (главы 3–9) подробному обсуждению этой проблемы. Чтобы заложить основы для перехода к этим главам, мы должны сначала рассмотреть вопросы стратегии.

Бренд должен иметь право голоса при обсуждении стратегий

Чтобы создание бренда стало одной из целей развития организации, необходима поддержка этого процесса на самом высоком управленческом уровне. Без такой поддержки значительная часть усилий по созданию бренда останется безрезультатной.

Это означает, что президент, вице-президенты, руководители производственных подразделений, специалисты по стратегическому планированию, руководитель финансовой службы, специалисты по корпоративному развитию, корпоративному маркетингу и по закупкам должны вырабатывать углубленное понимание бренда и его роли в стратегии компании. Эти руководители должны не только изучать финансовые отчеты, обсуждать сложные контракты или анализировать технические инновации, но и применять соответствующие инструменты для оценки и укрепления своих брендов и их продвижения на рынке. До тех пор пока этот резерв будет оставаться неиспользованным на высшем управленческом уровне, компания не сможет полностью осуществить свои стратегические решения и использовать потенциал бренда.

Протирайте линзы своего бренда

Способность учитывать значение бренда при решении проблем, имеющих основополагающее значение для компании, является тем, что мы образно называем «использованием стратегических линз бренда». Подобные линзы помогают топ-менеджерам и разработчикам перспективных направлений деятельности фирмы успешно интегрировать бренд в разрабатываемые ими стратегии. Например, при хорошо определенном бренде и правильном позиционировании компания получа-

ет возможность обеспечить соответствие своих новых товаров или потенциальных приобретений общей стратегии развития. Кроме того, поиск ответов на такие вопросы, как «Пользуемся ли мы доверием в данной категории?» и «Как наше появление в данной категории влияет на наш имидж в других категориях?», окажется проще, если при этом будут использоваться линзы бренда.

Для обеспечения понимания сути брендинговых конструктов на уровне топ-менеджеров необходимо сделать эти понятия более доступными и понятными для руководителей компании. В большинстве организаций бренд, по общему мнению, оказывается чрезмерно перегруженным смысловым «балластом». Для одних он выражается в виде привычного для Уолл-Стрита выражения *du jour*, для других — является чем-то вроде маркетинговых стероидов, а для третьих представляется тем средством, с помощью которого пытаются выжить компании, не достигшие успехов в таких «реальных» делах, как технологии, операции, инжиниринг или конструирование.

Значительная часть выражений, используемых специалистами по брендингу и маркетингу, иногда приносит больше вреда, чем пользы, так как вынуждает многих людей использовать плохо выверенные понятия. При этом значительная часть содержания этих выражений связана с ограниченным набором операций, традиционно подразумеваемых под общим названием маркетинговых коммуникаций. Например, на основании результатов исследования наилучших методов, выполненного *Prophet* в 2002 г., нам удалось установить, что, несмотря на всеобщую убежденность в важности персональных контактов, лишь 41% менеджеров рассматривали инвестиции в обслуживание клиентов в качестве важной составляющей их усилий по созданию бренда.

Отказ от артефактов брендинга, Или хвост, виляющий собакой

Неудивительно, что с учетом текущего состояния диалога многие топ-менеджеры имеют чрезвычайно ограниченное представление о том, что реально означает сосредоточение усилий на создании бренда. Обычно многие внешние характеристики бренда — цвета, логотипы, названия, слоганы или реклама — подменяют фундаментальные принципы, позволяющие процессу брендинга трансформироваться в процесс устойчивого и прибыльного роста. Особенно справедливо это для топ-менеджеров. Как часто вам приходилось слышать, к примеру, такие утверждения: «В последнее время все связанное с брендом приобрело для нас большое значение», или «Теперь мы начали инвестировать средства в создание бренда»? Что же все это означает на самом деле?

Многие руководители трактуют слово «бренд» как понятие, имеющее к ним ограниченное отношение, — главным образом потому, что они продолжают путать его с рекламой или разработкой логотипа. Подобное наблюдалось и в *Amazon*, о чем свидетельствуют слова Алана Брауна, бывшего директора по маркетингу: «Трудность заключается в том, что многие топ-менеджеры отождествляют бренд с рекламой. Нам необходимо помочь этим людям понять, что бренд — это обещание, а вся реклама не имеет никакой ценности до тех пор, пока она не доносит это обещание до клиентов».

Создание брендинговых линз требует изменения мышления руководителей

Нам не хотелось бы недооценивать концептуальные и культурные изменения, необходимые для усвоения подобной стратегической роли бренда. В полном объеме суть этих изменений будет рассмотрена в главе 9, поэтому сейчас мы сосредоточимся только на их стратегическом смысле. Здесь следует выделить два важных момента: достижение баланса краткосрочных и долгосрочных приоритетов компании и невозможность контролировать все аспекты создания и восприятия бренда.

Долгосрочная перспектива

Создание бренда является по своей природе долгосрочным процессом. Взаимодействие между управлением брендом и клиентским восприятием бренда как результатом этого процесса может развиваться долго, в особенности с учетом повышения интенсивности и сложности повседневной жизни. Кроме того, воспоминания (как позитивные, так и негативные) о некоторых действиях могут сохраняться в памяти клиентов намного дольше, чем в институциональной памяти компаний, в особенности в наше время, когда частые структурные изменения организаций и высокая текучесть кадров препятствуют сохранению истории вопроса.

Таким образом, предпосылки для выработки эффективного, основанного на понимании роли бренда подхода к созданию стратегии компании могут на первый взгляд противоречить краткосрочным ежеквартальным требованиям. Особенно это касается тех компаний, чьи акции которых котируются на бирже. Чтобы не попасть в эту ловушку, постарайтесь убедить топ-менеджеров в том, что краткосрочные действия, какими бы убедительными ни были их причины, могут иметь также и долгосрочные последствия. При этом в процессе решения не-

обходимо добиваться баланса между краткосрочными и долгосрочными целями и приоритетами. Но даже в случае признания необходимости подобных изменений в управленческой философии краткосрочные интересы часто оказываются сильнее, хотя и в этих случаях решения принимаются с учетом, а в идеале — и в контексте долгосрочного видения того, что вы собираетесь построить с помощью бренда.

Проблема неосязаемых характеристик

Еще одна проблема, на которой «спотыкаются» многие топ-менеджеры, касается понимания тех нематериальных особенностей бренда, которые являются основными факторами создания бренда. Например, это может быть ее восприятие потребительской аудиторией. Дело в том, что менеджеры могут контролировать только некоторые действия компании (такие как маркетинг, реклама, упаковка, обслуживание клиентов или подбор работника, которому поручается сидеть за кассовым аппаратом). Однако они не в состоянии контролировать восприятия покупателей, а значит, и их действия.

К сожалению, слишком редко мы наблюдаем полное совпадение между действиями компании, их предполагаемым влиянием на других людей и тем, как воспринимаются подобные усилия. На основании своего опыта мы считаем, что подобные нематериальные качества бренда создают затруднения для руководителей крупных предприятий с личными характеристиками типа А. Содействие топ-менеджерам в преодолении подобных затруднений поможет создать условия для будущего успеха.

Создание брендинговых линз с учетом культуры компании

Корпоративная культура во многом влияет на то, как происходит изменение отношения к бренду, а нередко и на общую стратегию компании в целом. Культура продаж отличается краткосрочностью целей, позволяет решать лишь тактические задачи и ориентируется на осуществление конкретных сделок. Мотивация торгового персонала к увеличению объема продаж является в подобной культуре ключевым драйвером, даже если она уравнивается долгосрочными усилиями менеджеров, ориентированными на установление прочных взаимоотношений с клиентами.

Культура разработок подразумевает высшую оценку технических и научных знаний, используемых либо при разработке базовой технологии и проведении исследований, либо при выпуске конечной продукции. Как правило, подобная культура с подозрением относится к лю-

бым маркетинговым или брендинговым концепциям, поскольку они обычно бывают абсолютно чуждыми их базовому опыту.

«Операционная» культура, в которой основное внимание уделяется вопросам производства, логистики и распределения, является прагматической, нацеленной на сокращение издержек и оптимальное исполнение задания. Она рассматривает маркетинговую деятельность как чрезмерно упрощенную и неуместную. «Плановая» культура подразумевает тщательный расчет всех действий, аналитический подход, интенсивную обработку информации и прочные отношения между корпорацией и персоналом. В творческой культуре ценятся смелые идеи, новое видение, интуиция и вдохновение.

Вы можете распознать элементы каждой из этих культур в своей компании. Мы не утверждаем, что какая-то из этих культур плоха по своей сути, а только подчеркиваем ориентацию каждой из них. Другими словами, внутренняя культура компании и ее мировоззрение, независимо от того, ориентируются ли они на инженерное проектирование, интуицию продавца или усилия менеджеров на повышение операционной эффективности, начинает управлять стратегическими решениями при минимальном использовании внешней информации, учете точки зрения покупателей или включении в рассмотрение восприятия бренда. Использование лишь бренда в организациях этих типов может помочь правильно сориентироваться в непростой обстановке и принять стратегические решения, способные поддержать ваши усилия по созданию бренда.

Отход от ориентации «изнутри наружу»

Если происходит соответствующее изменение мировоззрения и острота культурных проблем снижается, то в распоряжении менеджеров оказывается несколько инструментов, которые помогают полнее инкорпорировать бренд в рассмотрение стратегических вопросов. Первым среди этих инструментов следует назвать специальный проверочный список, в котором перечисляются основные возможности компании, необходимые для организации бизнеса, развивающегося на основе использования бренда. Вторым инструментом является концептуальная схема, своего рода «след доверия», которую мы используем в качестве простой, но исчерпывающей метафоры роли бренда в стратегии развития компании. Третьим инструментом можно считать тот набор практических методов, которые мы наметили совместно с клиентами для формирования подхода к разработке стратегии, основанной на использовании бренда. Эти методы помогают выявить как «ускорители», так

и «замедлители», присутствующие в процессах развития наиболее успешных глобальных брендов.

Проверочный список руководителя: что необходимо вашей организации для эффективного использования бренда

Директор должен обеспечить свою организацию всем необходимым для успешного создания бренда. Независимо от того, где начинает работу ваша компания, проверочный список руководителя может служить отображением той цели, к которой она должна стремиться. В этом списке перечисляются все основные способности, необходимые для создания вашего бренда и для укрепления ее позиций за счет осуществления корпоративного видения. На простейшем уровне этот список указывает на необходимость сбалансировать умение мыслить стратегически и действовать последовательно. Под выражением «мыслить стратегически» понимаются все те способы, которые организация применяет при стратегическом осмыслении возможностей рынка и задач бизнеса с позиций бренда. Под выражением «действовать последовательно» понимается все, что должна делать организация для последовательного создания бренда и выполнения содержащихся в нем обещаний.

Ваша компания должна добиться сбалансированности этих двух направлений деятельности, если вы хотите обеспечить ей прочное конкурентное преимущество за счет бренда. А поскольку директор отвечает за формирование у организации всех этих способностей, то крайне необходимо, чтобы он понимал и ту роль, которую играет бренд в обеспечении успеха бизнеса.

Образец проверочного списка, используемого руководителем организации, развивающейся на основе использования бренда, показан в табл. 2.1. Для разработки этого списка мы использовали идеи многих известных разработчиков брендинга, в том числе Дэвида Аакера, и выделили пять ключевых стратегических способностей, необходимых для создания компании, имеющей брендинговую ориентацию. Эти способности необходимо развивать таким образом, чтобы они могли согласованно применяться во все более сложных сферах бизнеса, причем с той скоростью, которая считалась невозможной еще десять–пятнадцать лет тому назад. Поскольку вопросы операционализации бренда обсуждаются в главах 3–9, то далее в этой главе будет рассматриваться только тот компонент проверочного списка, который касается стратегического мышления.

Таблица 2.1
Проверочный список руководителя

Думай стратегически	Ссылка
Динамическое моделирование покупателя	Глава 2
Идентичность бренда и развитие позиционирования	Глава 2
Управление брендингового портфелем (архитектура бренда)	Глава 2
Многосторонняя, общая перспектива менеджмента	Глава 2
Поддержание уместности брендинговым портфеля во времени	Глава 2
Действуй последовательно	Ссылка
Анализ точек контакта с брендом и выработка приоритетов	Глава 3
Многоканальный маркетинг	Глава 4
Действие бренда во время и после покупки	Главы 4 и 5
Брендинговый реинжиниринг и метрики бренда	Главы 7 и 8
Усвоение бренда сотрудниками и корпоративной культурой	Главы 8 и 9

Динамическое моделирование покупателя

Динамическое моделирование покупателя подразумевает анализ сегментов, потребностей и поведения покупателей, а также различных типов влияний, оказываемых на участников процесса покупки.

Хотя многие организации давно осознали необходимость задумываться о своих клиентах, лишь некоторые из них стали использовать строгие подходы к их изучению. «Компании должны искать более совершенные пути для того, чтобы понять своих покупателей — крупных и мелких, опытных или неискушенных, чувствительных к обслуживанию или к цене, постоянных и случайных. Существует множество способов сегментирования клиентов и учета их специфических нужд. Задумайтесь о них наконец!»¹

Основная трудность, как отмечал пионер реинжиниринга Джеймс Чампи, заключается в уверенности многих компаний в тождественности понятий сегментации и моделирования потребителей. Сложность данной ситуации объясняется тем, что традиционная сегментация часто оказывается статической, поверхностной и основывающейся на обез-

личенных демографических данных. Для дальнейшего продвижения вперед необходимо разработать динамическую модель покупателей, учитывающую интуитивные представления о том, как думают и действуют эти люди в отношении конкретной категории. Важно понять и то, как они принимают решения о покупках, используют приобретенные товары и услуги и насколько они считают ваш бренд подходящим их повседневным потребностям. С помощью такой информации вы сможете принять решение, учитывающее интересы покупателя и способствующее осуществлению вашей брендинговой стратегии.

Идентичность бренда и развитие позиционирования

Идентичность бренда и позиционирование учитывают все, что многие специалисты считают традиционными маркетинговыми знаниями. Сюда включается способность создать отличительные характеристики и выгоды; понимание взаимодействия между рациональными, эмоциональными выгодами и выгодами самовыражения и признание того, что концепции позиционирования должны отличаться от аналогичных концепций конкурентов. (Для целевых покупателей и деловых партнеров они должны быть уместными и обязательными и в конечном итоге иметь конкретную принадлежность — компании и бренду, использующим эту концепцию). Концепция идентичности бренда, разработанная Дэвидом Аакером, признает важность для фирмы возможностей краткосрочного позиционирования в контексте долгосрочного видения бренда.

Управление брендов портфелем

Управление брендинговым портфелем подразумевает умение менеджера управлять множеством брендов, суббрендов и другими брендинговыми активами, обладающими потенциальной комплексной взаимозависимостью, таким образом, чтобы обеспечить их оптимальную гибкость и эффективность с учетом целей роста компании. Хорошей иллюстрацией сказанного могут служить слова Дениз Йон, вице-президента по сегментному маркетингу и брендинговому планированию компании *Sony*:

Для корпоративного бренда *Sony* никогда не существовало реальной маркетинговой программы. Мы продолжаем говорить о *Sony* посредством упоминания ее суббрендов. Мы стараемся сделать эти суббренды более эмоциональными, связанными с образом жизни покупателей, ориентированными на определенные типы клиентов, а не только на товары. Например, мы стараемся превратить бренд *Walkman*, ассоциировавшийся раньше с портативным плеером, в бренд, символизирующий стиль жизни поколения Y. Однако при этом остается вопрос: как разработать платформу для брендов, полностью ориентированных на ценностные ориентации покупателей, и какие названия товаров должны соответствовать этой платформе?

Как указывает опыт *Sony*, управление портфелем многоуровневых взаимоотношений брендов является трудной задачей. Оно требует хорошего понимания текущих и потенциальных ограничений существующих брендов и способности осуществлять портфельные инвестиции при одновременном наблюдении за всеми брендами портфеля.

В прошлом многие организации не занимались стратегическим управлением своими портфелями. При этом их портфели часто формировались в процессе возникновения новых товаров (что требовало создания новых брендов) или мероприятий по структурной реорганизации компании («Мы отделили наши бренды потому, что мы сами возникли в результате отделения»). Как следствие, затраты на многие бренды стали чересчур высокими или просто излишними. Поскольку многие компании плохо понимают, что представляет собой управление брендинговым портфелем, то те организации, которые освоили подобное управление в полной мере, получили дополнительные возможности роста по сравнению со своими конкурентами.

Многосторонний общий взгляд на менеджмент

Четвертый тип способностей хорошо развит в компаниях с высокой культурой управления торговым брендом, в частности, в таких как *Anheuser-Bush*, *Disney* и *Coca-Cola*. Обычно в таких компаниях «люди бренда» — это люди бизнеса. Они имеют необходимую подготовку для понимания связей финансовых, операционных и стратегических приоритетов с брендинговой стратегией. Они понимают значение различных аспектов культуры и организационной структуры для эффективного создания бренда. Еще важнее то, что они могут привнести свой сбалансированный взгляд, учитывающий различные мнения относительно всех элементов цепочки ценности компании. Чтобы действовать эффективно, каждая организация должна располагать специалистами, обладающими подобным пониманием стратегий и возможностей использования брендов.

Сохранение уместности брендов портфеля

Способность сохранять уместность брендингового портфеля во времени является своего рода чашей Грааля для специалистов по управлению брендом. Уместность — это ключевое условие способности компании в любой момент извлечь реальную экономическую ценность из своего бренда. Однако долговременное сохранение релевантности оказывается трудной задачей даже для крупнейших компаний, непре-

рывно ориентирующихся на использование брендов. Для ее решения необходимо соотносить выгоды краткосрочного использования брендов с опасностями, связанными с расширением периода использования брендов до среднесрочного, как это было в случае с компанией *Gap* в начале 2000-х гг. Необходима также готовность своевременно решать вопрос о прекращении использования брендов, ставших ненужными, — например, таких как *Oldsmobile*. Как рассказала нам Паула Думас, директор и вице-президент по маркетингу и развитию *Kodak*, ее компания понимает риски и благоприятные возможности и уделяет этому вопросу самое пристальное внимание:

Как и в случаях с другими брендами-лидерами, основную угрозу для нас представляют бездействие и неспособность обеспечить уместность бренда. Моя роль заключается в переопределении бренда *Kodak* в той сфере, которую мы теперь называем «информация–изображение–наука». Переход от традиционной технологии к цифровой представляет собой важное изменение, которое будет продолжаться в течение ближайших двадцати лет. Однако великие бренды способны пережить любые изменения, если обеспечиваемые ими характеристики будут сохранять уместность.

Пример деятельности *Coke* в конце 1990-х гг. должен служить еще одним предостережением об опасности самодовольства и благодушия. Эту компанию неоднократно обвиняли в том, что она уделяет слишком много внимания краткосрочным сделкам и финансовому реинжинирингу в ущерб укреплению бренда, маркетингу и созданию новых продуктов, полагая, что *Pepsi* в середине 1990-х гг. стала необратимо утрачивать свою популярность. Благодаря возвращению *Coke* к задаче создания бренда и, таким образом, к ее корням, *Pepsi* обеспечивала релевантность бренда и долю рынка более молодых потребителей за счет использования таких новых напитков, как «Mountain Dew», «Code Red» и «Sierra Mist», и долю рынка потребителей, сознательно заботящихся о своем здоровье, за счет брендов «Tropicana», «Gatorade» и «Aquafina».

«След» доверия: создание роли для бренда в стратегическом диалоге компании

Теперь мы подходим к наиболее важному вопросу: как следует использовать эти стратегические брендинговые конструкты для изменения подхода к стратегии бизнеса вашей компании с целью формирования высокоприоритетной и ясной роли бренда в стратегическом диалоге?

Стандартные корпоративные стратегические конструкты

Корпоративная стратегия, при ее правильной разработке, является той маршрутной картой, которая наглядно показывает, каким образом компания планирует обеспечить устойчивый рост прибылей.

На своем базовом уровне большинство схем корпоративных стратегий имеют два основных начала: возможности рынка и способности самой организации. Возможности рынка соответствуют существующим или потенциальным областям роста, определяемым с учетом особенностей конкурентов, покупателей и рыночных факторов, а также технологических, экологических и правовых изменений. Эти возможности могут быть найдены в сферах, связанных с основным бизнесом компании, или же в тех областях, которые не имеют ничего общего с ее основной деятельностью.

Способности организации являются отражением выполняемых ею видов деятельности и представляют собой сочетание знаний и навыков персонала и используемых процессов. Глубокая оценка основных способностей, нахождение точек потенциального усиления и выявление благоприятных возможностей должны указать те ключевые сферы компетентности организации, которые позволят получить устойчивое конкурентное преимущество.

После проведения подобной оценки дебаты о стратегии должны сосредоточиться на тех допустимых вариантах выбора, которые лучше обеспечивают соответствие наиболее привлекательных рыночных возможностей и способностей организации, и, что самое важное, на выяснении того, представляют ли они собой источники устойчивого конкурентного преимущества.

Уместность брендов портфеля

Повышению эффективности подобных непростых дискуссий может способствовать использование ключевой концепции уместности брендингового портфеля, которая, будучи включенной в анализ, поможет сделать его более ясным и определенным. Уместность брендингового портфеля определяется как ценность каждого из брендов компании для существующих покупателей и деловых партнеров (сила их чувств, мыслей, восприятия или мотивации). Основная причина рассмотрения в ходе стратегических дискуссий уместности брендингового портфеля в качестве важнейшего исходного пункта заключается в необходимости дать топ-менеджерам понять, что более систематизированные и координированные усилия по повышению эффективности брендинговых активов могут повысить воз-

возможности компании полнее осуществить ее корпоративную стратегию. За счет введения понятия уместности брендингового портфеля в качестве важнейшего ускорителя развития компании вы должны увидеть ее возможности стратегического роста в новом свете, а также выявить те области потенциального роста, которые рассматривались вами ранее.

Эффект использования брендингового портфеля становится той мерой, в которой эта ценность воспринимается ныне как уместная и внушающая доверие, а также как основа для проведения дифференцирования в различных контекстах — от новых потенциальных до хорошо освоенных областей деятельности фирмы.

Мы верим, что сочетание систематизированного глубокого понимания существующих (и будущих) возможностей для покупателей с приверженностью идее развития основных организационных способностей компании обеспечит условия для решения следующих задач.

- ◆ Достижение стратегических целей в течение более короткого времени.
- ◆ Снижение риска, связанного с освоением конкретных стратегических направлений.
- ◆ Выявление тех областей, в которых расширение использования бренда сможет обеспечить получение высокой ROI.
- ◆ Выявление тех областей, в которых развитие способностей организации сможет обеспечить получение высокой ROI.
- ◆ Ускорение освобождения от нестратегических брендов или инициатив.

Другими словами, компания, ведомая своим брендом, получит более совершенную, более действенную и более убедительную стратегию.

«След» доверия

«След» доверия определяется той областью, в которой происходит оптимальное взаимное перекрытие зон уместности брендингового портфеля, организационных способностей и рыночных возможностей (рис. 2.1). Понимание имеющейся области доверия, а также потенциальных направлений, развитию которых она может содействовать, является основой для оценки различных вариантов стратегического роста, способных наилучшим образом помочь достижению долгосрочных финансовых и стратегических целей. Очевидно, что чем шире

Связь бизнес-стратегии с брендинговой стратегией



сосредоточилась на своем основном бизнесе, стремясь к тому, чтобы ее бренд ассоциировался с низкими ценами и дружелюбным обслуживанием покупателей. Такой подход полностью соответствует идеям основателя *Wal-Mart* Сэма Уолтона, выраженным в «Правилах десяти футов» («Я хочу, чтобы, подойдя к покупателю ближе чем на 10 футов, вы посмотрели ему в глаза, поздоровались с ним и спросили, не можете ли вы чем-нибудь ему помочь»).

Для выполнения этого обещания, содержащегося в бренде, *Wal-Mart* разработала несколько основных процессов и методов для повышения эффективности своей деятельности в целом. Устойчивый, но в то же время естественный рост обеспечивается за счет использования той же модели в новых регионах Северной Америки и все чаще — на других континентах. Кроме того, *Wal-Mart* извлекала выгоду из своих низких цен посредством расширения ассортимента таких прибыльных товарных линий, как свежие фасованные продукты и бытовая электроника в своих удачных моделях розничной торговли.

Когда компания сосредоточена на укреплении своего основного бизнеса и удовлетворении основных способностей, дополнительные возможности роста могут проявляться в различных формах, например:

- ♦ использования существующих концепций, товаров или предложений в новых географических зонах (*Southwest Airlines*);
- ♦ вывода на рынок товаров и услуг нового поколения, укрепляющих текущую позицию компании на ее традиционных рынках (*Volkswagen*);
- ♦ завоевания рыночной доли конкурентов за счет пересопределения категории с учетом новых демографических или рыночных тенденций (*Asahi*, выпустившая на японский рынок новое пиво *Asahi Dry*).

Учет жизненного цикла компании или ее предложения, изменения мотивации покупателей и динамики условий конкуренции поможет определению приоритетов стратегического роста. Для этого вашей компании потребуется заточить карандаш, сопоставить свои ключевые способности и наилучшие стратегические возможности, а затем разработать конкретные стратегии, нацеленные на укрепление основного бренда.

Второй метод: расширение уместности брендингового портфеля

Действуйте как *Williams-Sonoma*, *IBM* или *Pepsi*.

Вы можете также сосредоточиться на возможностях роста в тех областях, где вы уже имеете знания и опыт, а также рыночные возмож-

ности, но где ваш бренд обладает минимальной или даже никакой уместностью. Однако существует несколько путей расширения уместности бренда в составе брендингового портфеля.

- ♦ Выведение на рынок нового бренда или суббренда (*Oncor*).
- ♦ Покупка бренда, который обеспечивает вам доверие на рынке (приобретение «Gatorade» компанией *Pepsi*).
- ♦ Активное перепозиционирование существующего бренда или суббренда для завоевания доверия на рынке (бренд «Eathgrains» компании *Sara Lee*).
- ♦ Сочетание всех перечисленных методов.

Эти типы решений составляют суть управления брендинговым портфелем (третья способность в проверочном списке руководителя).

Компании, подобные *Gap* и *Williams-Sonoma*, используют имеющиеся у них способности при продаже своих фирменных товаров и создании концептуальных магазинов розничных продаж с целью реализации рыночных возможностей для охвата сегмента, более чувствительного к ценам, чем тот, на который были нацелены их бренды-тезки; так происходил вывод на рынок «Old Navy» и «Pottery Barn» соответственно. Обе компании полагали, что их существующие бренды «растянутся» слишком широко слишком «тонким» слоем, если они попытаются воспользоваться благоприятными возможностями нового рынка под брендами *Gap* и *Williams-Sonoma*.

В то же время *IBM* на протяжении 1990-х гг. расширяла уместность своего портфеля для того, чтобы воспользоваться рыночными возможностями в сферах использования новых информационных технологий и Интернета. Эта компания видела огромные рыночные возможности, соответствующие ее основным способностям, понимала необходимость их использования под брендом *IBM* (так как новые товары и услуги продавались тем же покупателям промышленных информационных технологий), но при этом осознавала невозможность достижения успеха без перепозиционирования.

HE&R Block столкнулась с теми же трудностями при переходе к предложению нового набора финансовых услуг клиентам с более высоким уровнем дохода. Карл Плогер, вице-президент этой компании по творческому обслуживанию и управлению брендом, писал:

Как компания мы имели замечательный капитал, но при этом обладали невыразительной маркой. Когда модель нашего бизнеса изменяется, и мы хотим привлечь клиентов с более высокими доходами и подготовить более сложные налоговые декларации, мы нуждаемся в обновлении бренда. В противном случае мы утратим возможности достижения успеха.

Независимо от того, какую стратегию управления брендинговым портфелем вы используете для достижения своих целей, неспособность доказать уместность бренда может обойтись вам очень дорого. Такие компании, как *Cadillac* (сверхдешевый «Симаггон»), *Xerox* (персональные компьютеры), *Clorox* (стиральные порошки) и многие другие, могут поведать о неудачных попытках выведения на рынок новых товаров и о значительных расходах, возникших в результате получения неадекватного представления о покупателе и об уместности бренда для рассматриваемого рынка. Все это произошло несмотря на то, что компании обладали значительным внутренним потенциалом, а рыночные возможности были для них крайне привлекательными.

Третий метод: повышение актуальности рыночного портфеля

Действуйте как *Home Depot*, *Disney* или *Virgin*.

Вы могли бы усилить свою брендинговую уместность, чтобы воспользоваться существующими рыночными возможностями, но при этом первоначально не иметь необходимого потенциала для осуществления этой стратегической альтернативы. Такой эволюционный путь позволяет выявить будущие возможности для вашего брендингового портфеля, в особенности если вы уверены в том, что необходимые навыки могли бы быть постепенно выработаны в самой организации, приобретены или же получены от партнеров.

К примеру, *Home Depot* дополняет наиболее известные в США бренды, имеющие отношение к обновлению жилищ, путем введения нескольких новых концепций, в частности *EXPO Design Center*, *Villager's Hardware* и *Home Depot Floor Store*, каждая из которых нацелена на незначительно различающиеся между собой группы потребителей и требует незначительно различающихся исходных способностей, которые компания может выработать у себя естественным способом. *Disney* использовал свой бренд для перехода от выпуска мультфильмов к организации семейного отдыха на основе создания тематических парков, освоения туристического и гостиничного бизнеса, съемок новых фильмов и торговли фирменными товарами. В то же время *Virgin* стала внедрять свой бренд в такие разные отрасли, как звукозапись, пассажирские авиаперевозки и водные путешествия.

При этом с учетом уместности сегодняшнего брендингового портфеля и позиции на рынке необходимо выяснить следующий вопрос: за счет чего мы можем обеспечить свое будущее развитие? Уже сама по

себе постановка этого вопроса иногда способна помочь увидеть новые возможности вашей фирмы.

Четвертый метод: исследуйте (или проводите его мониторинг) развитие рынка

Действуйте как *BP Solar*, *IBM* или *Sun*.

Еще один вариант действия заключается в исследовании стратегических перспектив, обусловленных возникновением новых рыночных возможностей, которые, в свою очередь, связаны с доверием покупателя и использованием исходных способностей организации. Хотя рыночная возможность не всегда является в законченном виде и существует риск того, что она так никогда и не материализуется, все же, если вы сразу откажетесь от попыток воспользоваться ею, вы никогда не узнаете, могли бы вы повлиять на характер, направление или скорость эволюции рынка с помощью своего бренда.

Тот интерес, который проявляют к возобновляемым источникам энергии (например, к использованию энергии солнца и ветра) такие компании, как *Shell* и *BP*, как раз и отражает данный тип подхода. Обе эти компании в значительной мере сосредоточивают усилия на создании новых рынков. Эти типы поведения постоянно проявляются в высокотехнологичных категориях. В качестве примера здесь можно привести *Sun* в период ее попыток стать компанией, осуществляющей свои операции через Интернет, или *Cisco*, исследующую возможности выхода во Всемирную сеть с помощью голосовых команд. Если вы считаете, что за счет подобных видов деятельности сможете изменить скорость развития рынка, уверены в возможности получения экономических выгод и их накопления в своем брендинговом портфеле, то в этом случае у вас есть отличные условия для начала активных действий.

Использование бренда для информирования о других стратегических приоритетах

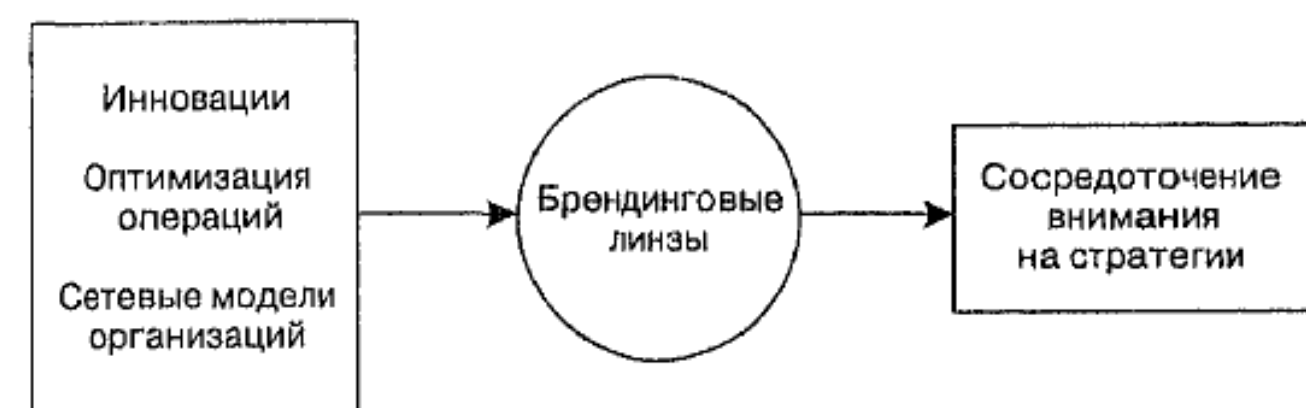
Теперь вы можете подумать: «Хорошо, допустим, я это получил и вижу, какую выгоду подобная идея может принести моему бизнесу. Но как я смогу найти место для бренда в своей предельно плотной стратегической программе?» Такая озабоченность вполне обоснована. Топ-менеджеры уже обращаются ко многим таким острым вопросам, как непрерывное внедрение инноваций, сокращение издержек, интеграция ценностной цепочки, совершенствование управления,

маркетинг отношений с потребителем (CRM), реинжиниринг, глобализация и электронная коммерция.

Однако возможность использования брендинговых линз для рассмотрения таких проблем, как оптимизация операций, инновации или интеграции ценностной цепочки, увеличивает вероятность того, что ваши усилия приведут к созданию ценности, а не к ее разрушению. Использование брендинговых линз позволит вам также точнее фокусировать усилия (рис. 2.2) и добиваться лучших результатов. Далее мы рассмотрим два интересных примера, один из которых касается сокращения издержек, а второй — сетевых моделей организации, для того чтобы нагляднее продемонстрировать подход, основанный на использовании бренда.

Совместное использование бренда и мер по сокращению издержек приводит к лучшим результатам

На первый взгляд, одновременное внимание к оптимизации операций и стратегическому созданию бренда может показаться достаточно странным. Выражение «оптимизация операций» в худшем случае рассматривается как эвфемизм выражения «сокращение издержек» и представляется чем-то не имеющим никакого отношения к созданию бренда, которое для большинства руководителей финансовых служб компаний ассоциируется с непрерывными расходами. Однако с помощью брендинговых линз вы сможете сосредоточить



- Более высокая вероятность того, что результирующая стратегия не будет создавать ценность

- Более высокий риск

- Более высокая вероятность того, что результирующая стратегия будет создавать ценность

- Снижение риска

Рис. 2.2. Использование брендинговых линз для информирования о стратегических приоритетах

внимание на оптимизации реальных драйверов ценности и в то же время отказаться от рассмотрения менее уместных, но в равной степени затратных действий.

Отличным примером подобного результата, как показало исследование наилучших методов, выполненное *Prophet* в 2002 г., являются усилия *Amazon* по развитию обслуживания потребителей. Задача компании представлялась довольно простой: затраты на обслуживание покупателей были слишком высокими как в абсолютном исчислении, так и в пересчете на один заказ, поэтому необходимо было найти способ их сокращения. Менеджеры могли использовать разные способы для обеспечения краткосрочного снижения издержек (например, *Amazon* могла бы сократить число своих представителей, занимающихся обслуживанием клиентов, закрыть центр приема звонков или затруднить покупателям доступ к получению услуги, но все эти меры пошли бы в ущерб долгосрочному наращиванию брендингового капитала и, возможно, экономическому развитию компании).

Однако менеджеры решили проанализировать обещание, содержащееся в бренде *Amazon*, суть которого заключается в дружелюбном предоставлении простого, надежного и персонифицированного доступа к получению товара по разумной цене. Вместо того чтобы пойти простейшим путем, они решили использовать строгий метод, разработанный для идентификации основных причин потребностей клиентов в услугах, и искать возможности для разрешения выявленных проблем за счет использования бренда. Например, *Amazon* установила, что отсылаемое по e-mail подтвержденное обещание отправки товара в течение двух-четырех дней порождало массу запросов клиентов, желавших знать более точные сроки выполнения их заказов. Если бы *Amazon* смогла сузить этот период возможной отгрузки и сообщать клиентам сроки с требуемой точностью, то она добилась бы значительного сокращения числа дополнительных обращений покупателей. Поэтому *Amazon* активно взялась за решение этой задачи.

Этот процесс повторялся вновь и вновь и в результате привел к капитальному пересмотру порядка работы с покупателями, в котором акцент был сделан на самообслуживании. В итоге удалось добиться сокращения издержек, оптимизации операций и удовлетворения клиентов качеством обслуживания, а уместность бренда *Amazon* получила дополнительное подкрепление. Необходимый процесс не всегда столь же очевиден, но общий вывод должен быть вам ясен. Применение брен-

динговых линий для оптимизации операций может обеспечить достижение долгосрочной операционной эффективности.

Бренд и сетевые модели организаций

По мере того как все новые компании начинают экспериментировать с использованием более свободных внутриорганизационных отношений, их цепочки создания ценности также претерпевают изменения, а сами компании обеспечивают ресурсами из внешних источников все более важные направления своей деятельности. Рассмотрению выгод фокусировки усилий, быстроты, гибкости и эффективности в сетевой организации посвящено множество работ. Однако наряду с этими выгодами возникают и новые проблемы, связанные с обеспечением контроля, координации и коммуникаций. Поскольку от решения этих проблем напрямую зависит долгосрочный успех создания бренда, то осуществление любых инициатив в рамках сетевой организации без учета их стратегического воздействия на бренд может иметь крайне негативные последствия.

В качестве иллюстрации подобных взаимозависимостей можно рассмотреть принятое в январе 2002 г. компанией *IBM* решение передать производство своих компьютеров фирме *Sanmina* (стоимость этой сделки составляет \$5 млрд). Возможно, что *IBM* могла бы полностью отказаться от выпуска ПК, но она предпочла не делать этого. Напротив, руководство компании заявило, что с точки зрения сохранения покупателя и уместности бренда необходимо, чтобы бренд *IBM* продолжал существовать в компьютерном бизнесе. Такое решение позволяет *IBM* «продавать полную линейку персональных компьютеров» и при этом «по-прежнему контролировать процессы маркетинга и разработки».² Если бы *IBM* не приняла во внимание стратегические брендинговые соображения, то ее решение отказаться от производства ПК могло бы иметь иные, и в конечном счете крайне нежелательные, последствия, что подвергло бы деятельность всей компании в целом дополнительному ничем не оправданному риску.

Рывок от бренда-носителя информации к бренду-элементу стратегии

В последние 3–5 лет такие разные компании, как *Goldman Sachs*, *Philips*, *Accenture*, *British Petroleum* и *UBS*, впервые стали пытаться интегрировать бренды в свои стратегии либо совершенно новым, либо модернизированным способом. Так, поскольку для многих ком-

паний это означало фундаментальное изменение ориентации, языка и поведения, то им пришлось много экспериментировать с различными способами осуществления этих процессов и закрепления результатов проведенных перемен. Подобно любым другим усилиям по проведению организационных изменений включение бренда в перечень тем для стратегических дискуссий требует времени, настойчивости и терпения.

Исследование наилучших методов, выполненное *Prophet* в 2002 г., позволило выявить пять тактик прорыва, используемых компаниями для включения бренда в повестку дня стратегических дискуссий.

- ♦ Использование форсированных маркетинговых усилий.
- ♦ Межфункциональные советы по брендингу.
- ♦ Стратегические пилотные инициативы, направленные на «завоевание Оскара».
- ♦ Процесс оценки, внедрения инноваций и контроля.
- ♦ Тренинги топ-менеджеров по обучению брендингу.

Иногда каждая тактика может использоваться самостоятельно, а иногда — совместно с другими. Однако в совокупности все они представляют собой комплексный набор методов, которые топ-менеджеры должны тщательно рассматривать в контексте исходной культуры компании, ее основных проблем и ожидаемого противодействия использования бренда в качестве движущей силы бизнес-стратегии.

Использование форсированных маркетинговых усилий

Эта тактика подразумевает совершенствование или переопределение роли традиционной функции маркетинга. Она может означать создание новых подразделений или групп для управления брендом, повышение квалификации сотрудников созданных структур, а также продвижение вновь принятых или уже имеющихся руководителей групп на более высокий уровень управления маркетинговыми операциями. Нередко это означает решительный отход от использования узконаправленных маркетинговых коммуникаций, осуществляемых исключительно в вертикальном направлении. Все эти изменения намечаются для того, чтобы помочь эффективному созданию бренда за счет формирования новых подразделений, способных содействовать проведению преобразований.

Одно из важнейших решений, которые необходимо принимать в данном случае, состоит в определении того, должен ли взять на себя роль

руководителя службы маркетинга уполномоченный инсайдер или уполномоченный аутсайдер. Очевидно, что инсайдеры имеют налаженные взаимоотношения, знают состояние дел в организации и обладают опытом работы в отрасли, однако им может не хватать маркетинговых знаний или навыков управления брендинговыми активами. Однако вне зависимости от того, окажется ли назначенный руководитель инсайдером или аутсайдером, ему необходимо обладать опытом внедрения инноваций, уметь проводить необходимые изменения и принимать решения на основе текущей информации.

Джон Саундерс, возглавляющий сейчас отдел корпоративного маркетинга в *T. Rowe Price*, уже второй раз оказался аутсайдером, вынужденным проводить серьезные изменения. В первый раз это произошло при его назначении руководителем отдела стратегических инициатив в *Prudential*. Когда его спросили, как обе организации пытались осуществить преобразования на основе использования своих брендов, Джон ответил, что именно исходная приверженность руководства идее проведения изменений стала причиной приглашения стороннего специалиста для осуществления намеченных преобразований. Кроме того, по его мнению, «в начальной фазе агент изменений должен сгруппировать различные подразделения организации вокруг понятия бренда. Обычно это сопровождается проведением реорганизации с учетом ориентации на рынок, что позволяет лучше и с большей прибылью обслуживать сегменты стратегических клиентов».

Другое важное решение касается того, как много полномочий следует передать лицу, ответственному за проведение форсированных изменений, и в какие сроки необходимо это сделать. Некоторые из наших клиентов используют ступенчатый подход, при котором новый руководитель последовательно предстает в трех основных «ипостасях»: помощника (отсутствие административной власти, основная задача — объединение людей), координатора (право наложения вето на некоторые решения и полномочия по распределению ресурсов) и лидера (управление всем, что касается использования бренда). Следует помнить о существовании опасностей как ускорения, так и замедления перехода от роли посредника к роли координатора.

Централизованные и децентрализованные подходы

Сложность форсированного использования маркетинговой функции еще больше увеличивается, когда эта задача подразумевает также создание новой роли в корпорации, в особенности если она является крупной децентрализованной организацией. Последовательность действий

является решающим фактором долгосрочного успеха создания бренда; при этом очевидно, что проще всего она может быть обеспечена в условиях прочной централизации. Однако многие компании успешно проводят децентрализацию для стимулирования предпринимательской инициативы по внедрению ориентированных на рынок инноваций и формирования ответственности за использование бренда. Такая тактика не подразумевает полного отказа от централизации; она должна лишь правильно использоваться организацией для достижения долгосрочных целей, а не просто считаться одной из новых разновидностей иерархической структуры.

И вновь здесь будет полезно познакомиться с опытом Джона Сандерса, полученным им в *T. Rowe Price*.

T. Rowe Price обычно позволяет своим подразделениям действовать достаточно независимо. В начале осуществления наших брендинговых инициатив задача заключалась в преодолении этой узконаправленной ментальности, чтобы обеспечить осознание наличия единого бренда организации. *T. Rowe Price* сделала еще один решительный шаг, пригласив нового руководителя в отдел корпоративного маркетинга. Это было крайне важно с учетом того, что в *T. Rowe Price* существовало ограниченное число корпоративных ролей. Таким образом, признавая необходимость корпоративного контроля маркетинговой функции, президент компании одновременно признавал и важность последовательного использования бренда в качестве ключевой стратегической цели.

Межфункциональные советы по проблемам бренда

Многие компании создают межфункциональные советы по проблемам бренда (подробно будут рассмотрены нами в главе 9) в целях ускоренного внедрения в организации стратегического брендингового мышления. Эти органы могут служить эффективными временными механизмами внедрения до того момента, пока не начнет полностью использоваться брендинговый подход к осуществлению стратегии корпорации.

Стратегические пилотные инициативы, направленные на завоевание «Оскара»

Эта тактика подразумевает отбор стратегических брендинговых инициатив с целью их последующего осуществления, что позволяет ключевым специалистам приобрести со временем опыт использования нового брендингового подхода. Иногда она приобретает более агрессивные черты за счет акцентирования внимания всей организации на формулировке брендингового видения, позиционировании бренда и его архитектуре.

Однако для некоторых компаний использование такого комплексного брендингового подхода может оказаться ошибочной точкой старта. Мы считаем, что этот подход может быть полезным для сосредоточения внимания на специфических проблемах бизнеса: кризисе предприятия или его товарного ассортимента, появления новых сегментов роста или новых предложений, работе канала распределения, а также возможностях создания новых венчурных предприятий, налаживания партнерских отношений или осуществления приобретений. Какой бы ни оказалась ситуация, цель будет заключаться в демонстрации того, как обращение к этой стратегической проблеме компании с учетом роли ее бренда может обеспечить новое и более продуктивное представление о конкретных брендинговых проблемах и добиться улучшения общих результатов работы.

Оценка процесса, специальное обучение руководителей и другие тактики

Некоторые компании предпочитают использовать тактики, в которых основные усилия, связанные с использованием бренда, направляются на оценку процесса и организацию обучения. Метод оценки процесса может подразумевать выбор конкретных элементов брендингового плана, например глобальных коммуникаций, или же разработку нового товара или услуги и последующую оценку действий работников в свете использования этого брендингового подхода к осуществлению стратегии.

Помимо этого, в качестве стартовой точки может рассматриваться процесс обучения, посвященного развитию представлений о бренде. Для этого могут проводиться специальные выездные семинары, позволяющие топ-менеджерам погрузиться в специальную «брендинговую» атмосферу. Этот эффект достигается за счет предоставления возможностей изучения литературы, участия в дискуссиях и в совместном решении проблем. Подобный метод погружения является эффективным средством обучения, однако, хотя участие руководителей в таких семинарах дает недвусмысленный сигнал остальным сотрудникам организации, все же частота таких обучающих мероприятий остается невысокой.

Наиболее типичные препятствия

Процесс стартового рывка подразумевает те начальные действия, которые может предпринять руководитель для формирования стратеги-

ческих брендинговых способностей у членов своей команды. Сами по себе эти действия еще не гарантируют, что в своей деятельности компания станет ориентироваться на использование бренда, однако они, по крайней мере, помогут вам выйти на старт. Но на пути к осуществлению первого этапа могут возникнуть несколько типичных препятствий.

Например, культура организации, в особенности ее связь с такими факторами, как язык, доверие, сила и мировой бренд, иногда создают самые трудные проблемы. Например, в *TXU*, являющейся глобальным поставщиком электроэнергии, слово «бренд» практически не работало: при его упоминании глаза людей затуманивались и разговор быстро прекращался. Однако когда специалисты, занимающиеся проблемами бренда, стали говорить о «приведении в соответствие внутреннего поведения и образа компании», люди стали их понимать. Для достижения подобного изменения вам необходимы специалисты по бренду, понимающие тонкости организационной культуры и таким образом способные разрушить существующие барьеры и преодолеть инерцию мышления собеседников. В ходе нашего исследования в 2002 г. один из участников опроса, работающий в крупной страховой медицинской компании, своим ответом высветил суть проблемы: «Глава *Procter & Gamble* может думать о том, что ему удастся заработать. Директор же моей компании больше озабочен тем, что он может потерять. Вам необходимо использовать язык, понятный руководителям. В противном случае они запутаются в маркетинговых терминах».

Обеспечение доверия к организации также является трудной задачей. Иногда ее решение может быть получено в терминах, связанных с определением бренда. Если оно продолжает быть слишком узким, как это было показано в истории, приведенной в начале главы, то вы окажетесь в тяжелом положении. Нередко проблема состоит в том, что брендинговые усилия организации сосредоточены вокруг «брендинговой политики» или «выбора логотипа». Если эти усилия превращаются в попытки выяснения того, что другие люди думают о бренде, тогда внутри фирмы управление брендинговыми активами будет вызывать исключительно негативные ассоциации и ваши возможности для усиления стратегического брендингового мышления для развития компании окажутся минимальными.

Если доверие к организации остается под вопросом, то возможно вы сделали ставку не того специалиста. Если это так, постарайтесь исправить ситуацию как можно быстрее. Одна или две явных неудачи

способны укрепить предвзятые представления о том, что создание бренда было пустой тратой времени.

Обязательство высшего руководства по переходу от бренда — носителя информации к бренду — элементу стратегии

Итак, что же представляет собой приверженность к этому новому стратегическому процессу мышления на уровне высшего руководства? Она начинается с осознания того факта, что покупатели являются сложными существами, и ситуации, взаимодействия и взаимоотношения реагируют на нескольких уровнях: эмоциональном, интеллектуальном, рациональном, инстинктивном и социальном.

Некоторые высшие руководители осознают эту комплексность и знают, как следует ее учитывать в своей работе. Новый глава *Xerox*, по-видимому, является именно таким человеком. Она делает влияние бренда ощутимым на всем протяжении цепочки создания ценности и при разработке всех текущих брендинговых стратегий, а также стимулирует *Xerox* к тому, чтобы бренд и научные исследования играли более значительную роль в разработке новой продукции. Независимо от того, считает ли она, что бренд может быть использован в целях трансформирования всей организации, она видит возможности внедрения брендингового мышления в те сферы деятельности, в которых оно поможет принести более высокие результаты.

Мы считаем, что стратегическое внимание к бренду может и должно обеспечивать устойчивый рост и непрерывные изменения. Как отмечали Джеймс Коллинз и Джерри Поррас в своей книге «*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*»: «Компания должна иметь стержневую идеологию для того, чтобы стать компанией с видением. Ей следует также демонстрировать неослабевающую тягу к движению вперед. И наконец, как организация она должна быть сформирована таким образом, чтобы иметь возможность сохранять и стимулировать свое развитие и свою структуру, все ключевые элементы которой действуют согласованно друг с другом».³

Очевидно, что брендинговые ценности и брендинговые идеи должны составлять неотъемлемую часть стержневой идеологии компании. При правильном определении они вызывают воодушевление, становятся элементом брендингового видения и драйвером развития.

68 Часть 1 Превратите идею операционализации бренда в руководство к действию

Однако не в меньшей мере важна и последняя часть приведенной цитаты о согласованном действии всех элементов, поскольку даже самая лучшая стратегия потерпит неудачу без умения эффективно использовать бренд.

Часть этой задачи, рассмотренная в последующих главах, будет служить пониманию того, как определить приоритеты и использовать бренд для обеспечения ее долгосрочного успеха и успеха всей компании в целом.

Часть 2
КОНТРОЛЬ ТОЧЕК
КОНТАКТА С БРЕНДОМ
ПУТЕМ
ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ
БРЕНДА

Глава 3

Идентификация и приоритеты важнейших точек контакта с брендом

Представьте, что вы занимаетесь проблемами маркетинга в *Whirlpool* и в данный момент присутствуете на важном совещании у топ-менеджеров компании. В конце совещания вам задают простой вопрос. «Какими способами наш бренд взаимодействует с рынком?» Сначала вы испытываете чувство легкого неудобства, поскольку опасаетесь заключенного в этом вопросе подвоха. Но затем неторопливо начинаете перечислять все виды деятельности, которые финансирует и осуществляет компания

1. Печатная и телевизионная реклама, которую мы используем для продвижения различных моделей устройств.
2. Демонстрации в магазинах с целью обучения покупателей в местах продаж.
3. Использование сайта в Интернете для обучения покупателей до совершения ими покупки.
4. Использование купонов и специальных цен для привлечения покупателей в магазин.
5. Использование прямой почтовой рассылки на основе имеющейся у нас базы данных, что помогает продемонстрировать свое название нашим сегодняшним покупателям.
6. Осуществление плана коммуникаций с помощью e-mail, что позволяет нам чаще и с меньшими затратами поддерживать контакты с существующими и потенциальными покупателями.
7. Поддержание отношений с торговыми партнерами, которые оказывают наибольшее влияние на продажи, так как они направляют действия потребителей при принятии ими решений о покупке

Как только вы думаете про себя: «Ну вот, не так уж плохо!» — руководитель отдела операций спрашивает: «И это все?» Тогда вы задумываетесь на мгновение и затем перечисляете еще несколько типов взаимодействия рынка с вашим брендом.

8. Счета, которые ежемесячно отсылаются покупателям в соответствии с месячным планом взимания платежей.
9. Специалисты по техническому обслуживанию, которые регулярно выезжают к клиентам на дом для осуществления ремонта.
10. Технические специалисты, которые занимаются установкой и подключением купленной техники (фактически «ходячие рекламные щиты», поскольку они проводят в домах клиентов по нескольку часов).
11. Агенты по приему звонков от покупателей, отвечающие на любые трудные вопросы.
12. Прочие представители службы сервиса, у которых спрашивают рецепты по приготовлению различных блюд с помощью техники *Whirlpool*.
13. Специалист, выполняющий финансирование покупок тех клиентов, которые приобретают технику компании в соответствии со своими покупательскими планами.
14. Партнеры, в частности *Procter & Gamble* и *Tupperware*, которые выходят на рынок с нашим брендом в соответствии с программой совместного брендинга.
15. Поставщики компании и продавцы ее продукции, которые могут влиять, прямо или косвенно, на наш имидж через наши взаимоотношения с ними.
16. Строители, подрядчики и архитекторы, во многом влияющие на то, устройства каких брендов будут устанавливаться в жилых домах.

«О'кей, — думаете вы про себя, — теперь я ничего не забыл». Но затем вы слышите вопрос руководителя отдела кадров: «И это все?» Тогда вы задумываетесь еще раз и добавляете к своему перечню несколько новых пунктов.

17. Шестьдесят одна тысяча наших работников, каждый из которых может ежедневно рассказывать по меньшей мере еще нескольким людям о том, чем они занимаются в *Whirlpool*.
18. Люди, которых мы вербуем среди студентов и слушателей школ бизнеса по всему миру.
19. Бывшие сотрудники компании.

Теперь вы начинаете испытывать легкое раздражение. Всякий раз, когда вам кажется, что список завершен, кто-то ставит этот результат под сомнение. Теперь настает очередь руководителя отдела глобальных коммуникаций, и он задает вопрос «И это все?» Вы опять

погружаетесь в размышления и понимаете, что действительно кое-что забыли.

20. Все сообщество *Whirlpool* сотрудничает с *Habitat for Humanity*, которая обеспечивает вам публичное одобрение.
21. Ежедневное паблисити, которое мы обеспечиваем нашим высшим руководителям в наиболее заметных публикациях.
22. Спонсорская деятельность на местном и общенациональном уровнях, которая помогает формированию осведомленности о *Whirlpool*.
23. Наши продавцы, которые постоянно имеют дело с новыми дистрибьюторами, старающимися продать товары *Whirlpool*.
24. Десятки аналитиков, отслеживающих результаты работы компании и выпускающих отчеты о деятельности *Whirlpool* по крайней мере раз в квартал.
25. Все выступления топ-менеджеров на конференциях по проблемам брендинга, новых товаров и сбыта.
26. Отчеты в «*Consumers Reports*» и других журналах, содержащие оценки наших новых товаров.
27. Ежегодные встречи топ-менеджеров с акционерами и регулярное предоставление свежей финансовой информации аналитикам.
28. Годовой отчет.
29. Регулярный выпуск внутренних бюллетеней.

Затем, не дожидаясь очередного вопроса, вы дополняете свой список еще четырьмя пунктами.

30. Выпуск новых товаров на основе результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, например, *Personal Valet*, что способствует широкой осведомленности о компании.
31. Выпуск товаров группы *Inspired Cooking*, позволяющих покупателям полностью использовать свои кулинарные таланты.
32. Исследование удовлетворенности покупателя, проводимое после каждой покупки.
33. Существующие покупатели продукции *Whirlpool*.

Теперь все начинают вам аплодировать. Вы оказались первым, кому удалось классифицировать тридцать три типа взаимодействия бренда *Whirlpool* со всеми, кто имеет отношение к деятельности компании: покупателями, работниками, акционерами, аналитиками, журналистами, партнерами и дистрибьюторами. Вы сумели идентифицировать всех! В глубине души вы понимаете, что могли бы добавить к списку

еще кое-что, но все же считаете, что и это список из 33 пунктов является достаточно исчерпывающим.

Однако затем к вам обращается еще один выступающий. Вы ожидаете, что он спросит вас о том, как бренд *Whirlpool* взаимодействует с покупателями и другими партнерами компании. Однако это человек задает вам самый грудный вопрос: «Насколько правильно мы определяем значимость этих тридцати трех видов взаимодействия и насколько успешно мы управляем ими для повышения эффективности нашего бренда и работы компании в целом?»

Значение точек контакта с брендом

Диалог, приведенный в начале этой главы, является чисто иллюстративным, но мы считаем, что именно такой тип дискуссий будет становиться все более типичным по мере того, как компании будут осознавать многообразие способов контакта с покупателями. Мы будем считать, что все подобные контакты происходят в точках контакта с брендом. Таким образом, под точками контакта с брендом мы будем понимать все те способы, которыми осуществляется взаимодействие бренда с покупателями, сотрудниками и другими заинтересованными лицами компании. Любые действия, тактики или стратегии, используемые вами для установления контактов с покупателями или посредниками (реклама, обслуживание на расчетном узле или ответы на телефонные звонки), представляют собой разновидности воздействий бренда в точках контакта с ним.

Для большинства компаний создание списка, подобного списку *Whirlpool*, является сложной задачей. Но еще сложнее понять, что делать с этим списком дальше. Координарование всех воздействий бренда чаще всего представляется попросту невозможным.

Необходимо запомнить, что все контакты с брендом, хотите вы этого или нет, оставляют воспоминания о нем у ваших клиентов, сотрудников или посредников. Таким образом, здесь возникает следующий вопрос: хотите ли вы обеспечить подкрепление тому, что демонстрирует бренд, за счет идентификации, классификации и в конечном итоге контроля всех точек контакта с ним, или же вы хотите, чтобы, напротив, точки контакта определяли ваши действия и ставили под угрозу положение вашего бренда и выполнение содержащихся в нем обещаний?

Эта глава окажет вам помощь в идентификации точек контакта с брендом, а также в их классификации и регулировании в пределах вашей организации. Кроме того, вы узнаете, как определять те точки контакта, которым вам придется уделять особое внимание в будущем. Эта

глава закладывает основы для углубленной дискуссии, которую мы проведем в главах 4–6, по проблемам конкретной стратегии использования точек контакта и наиболее эффективных способов максимизации шансов на успех как для вашего бренда, так и для всей компании в целом

Обзор точек контакта с брендом: четыре основные категории

Точки контакта с брендом могут быть классифицированы по четырем категориям, отражающим различные параметры взаимоотношений с покупателями

Точки контакта до совершения покупки — точки контакта с брендом (сотрудники компании), оказывающие влияние на то, будет ли потребитель рассматривать ваш бренд при окончательном решении о покупке. Типичными точками контакта являются реклама, сообщения «из уст-в-уста», прямая почтовая рассылка и Интернет

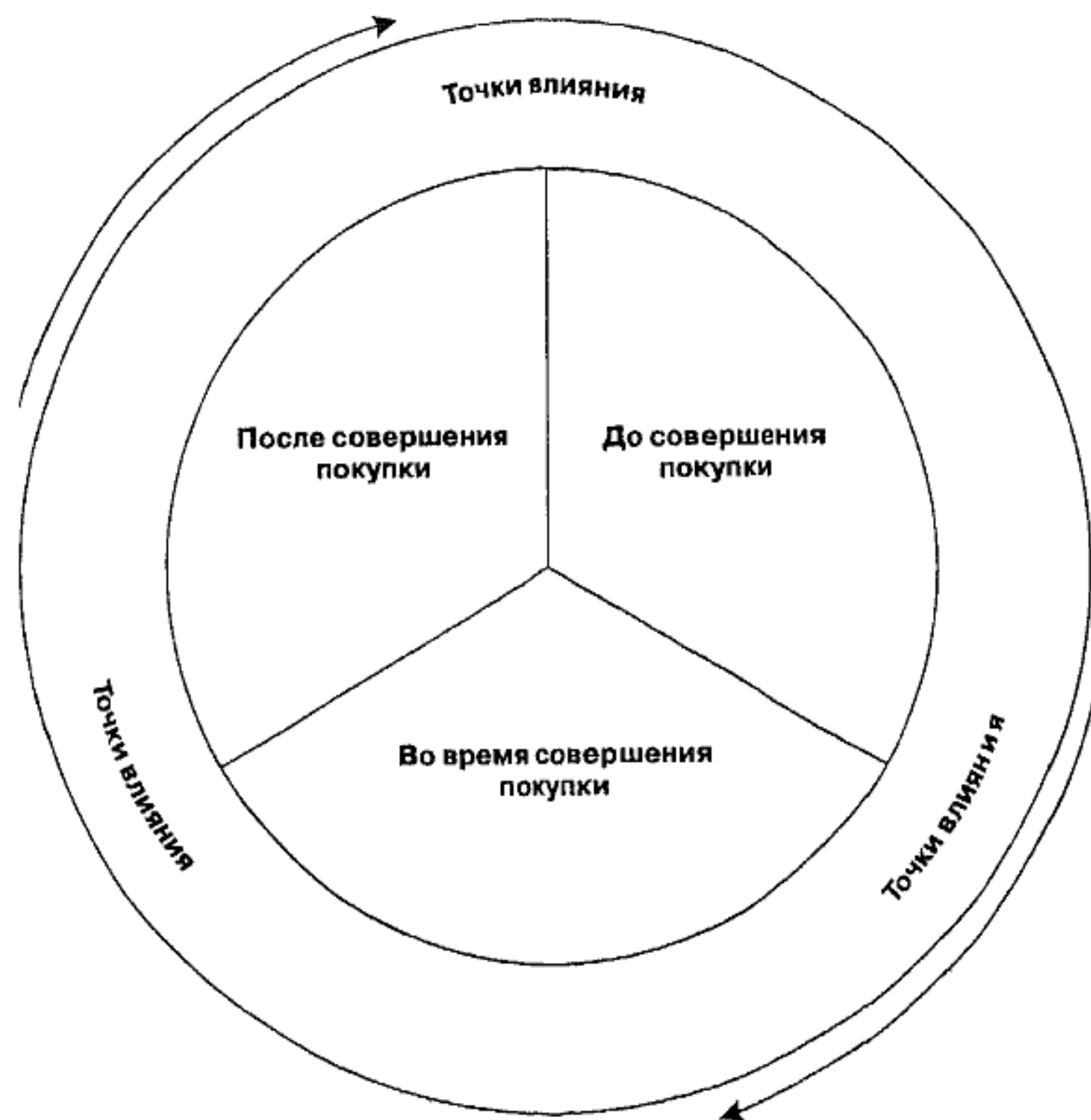
Точки контакта при совершении покупки — все точки контакта с брендом, которые способствуют переходу от рассмотрения бренда к его покупке. К таким точкам воздействия бренда относятся непосредственно места продажи, магазины и контакты с торговыми представителями

Точки влияния — все точки контакта, проявляющиеся после продажи (включая использование товара или услуги), но способствующие принятию решения о покупке. К таким точкам контакта относятся установка купленного оборудования, послепродажное обслуживание покупателей, проведение гарантийного ремонта, исследование удовлетворенности покупателей, профилактическое обслуживание техники и напоминания о новых товарах и услугах, связанных с вашим брендом

Подкрепляющие точки контакта — все точки соприкосновения, которые косвенно помогают бренду произвести впечатление на покупателей и партнеров, например годовые отчеты, отчеты аналитиков, свидетельства существующих и бывших покупателей, объявления о приеме на работу.

Круговая схема точек контакта

Четыре вышеназванные категории точек контакта можно представить с помощью круговой схемы точек воздействия (рис. 3.1). Эта круговая схема разделена на три сектора, соответствующих точкам контакта до, во время и после совершения покупки, и круговую зону по периметру окружности, соответствующую точкам влияния



Ответы на все эти вопросы будут положительными. Образ колеса используется нами, чтобы подчеркнуть тот факт, что связь бренда с покупателем является непрерывной и, как мы надеемся, бесконечной. Именно свойственное образу колеса вечное движение должно обеспечить глубокие и продолжительные взаимоотношения с покупателем. Этот феномен получил название взаимосвязи между покупателем и брендом.

Независимо от того, к какой категории лучше подходят те или иные точки контакта, их классификация поможет вам обеспечить правильное распределение внимания и ресурсов между теми из них, которые рассматриваются покупателями как наиболее важные и уместные. Это, в свою очередь, поможет выработке долгосрочных взаимоотношений с брендом и приверженности покупателей, что в конечном итоге отразится и на нижней границе рентабельности.

На рис. 3.2 показано, как мы классифицируем 33 точки воздействия бренда *Whirlpool*.

По меньшей мере половина перечисленных выше точек контакта с брендом может принадлежать более чем одной области нашей круговой схемы. Однако главная проблема состоит не в том, где должна находиться та или иная точка, а в том, чтобы обеспечить полноту перечня точек и соответствующий уровень рассмотрения каждой из них.

Еще несколько слов о точках контакта с брендом

При общем описании точек контакта с брендом и в примере с *Whirlpool* некоторые контакты попали в категорию точек влияния. Хотя в этой главе мы не будем много говорить о рассмотрении точек данной группы, мы считаем, что одна из основных обязанностей фирмы, желающей создать прочный бренд, заключается в учете всех точек влияния, которые могут оказать влияние на ее усилия по решению данной задачи. Несмотря на то что эти точки влияния не всегда обеспечивают прямое воздействие на создание бренда, каждая из них может иметь огромное значение для уже существующих и потенциальных клиентов и других заинтересованных лиц.

Например, ваши работники являются «ходячей рекламой» вашего бренда и таким образом могут быть одной из самых действенных точек влияния, поскольку регулярно рассказывают о своей работе друзьям и родственникам. Еще важнее для многих компаний, в особенности для занятых в сфере обслуживания, то, что работники часто оказываются наиболее заметными представителями бренда. Вспомните, к примеру, о таких компаниях, как *Southwest Airlines*, *Nordstrom* или *American Express*, где предоставление услуги является одновременно и демонстрацией с представлением бренда.

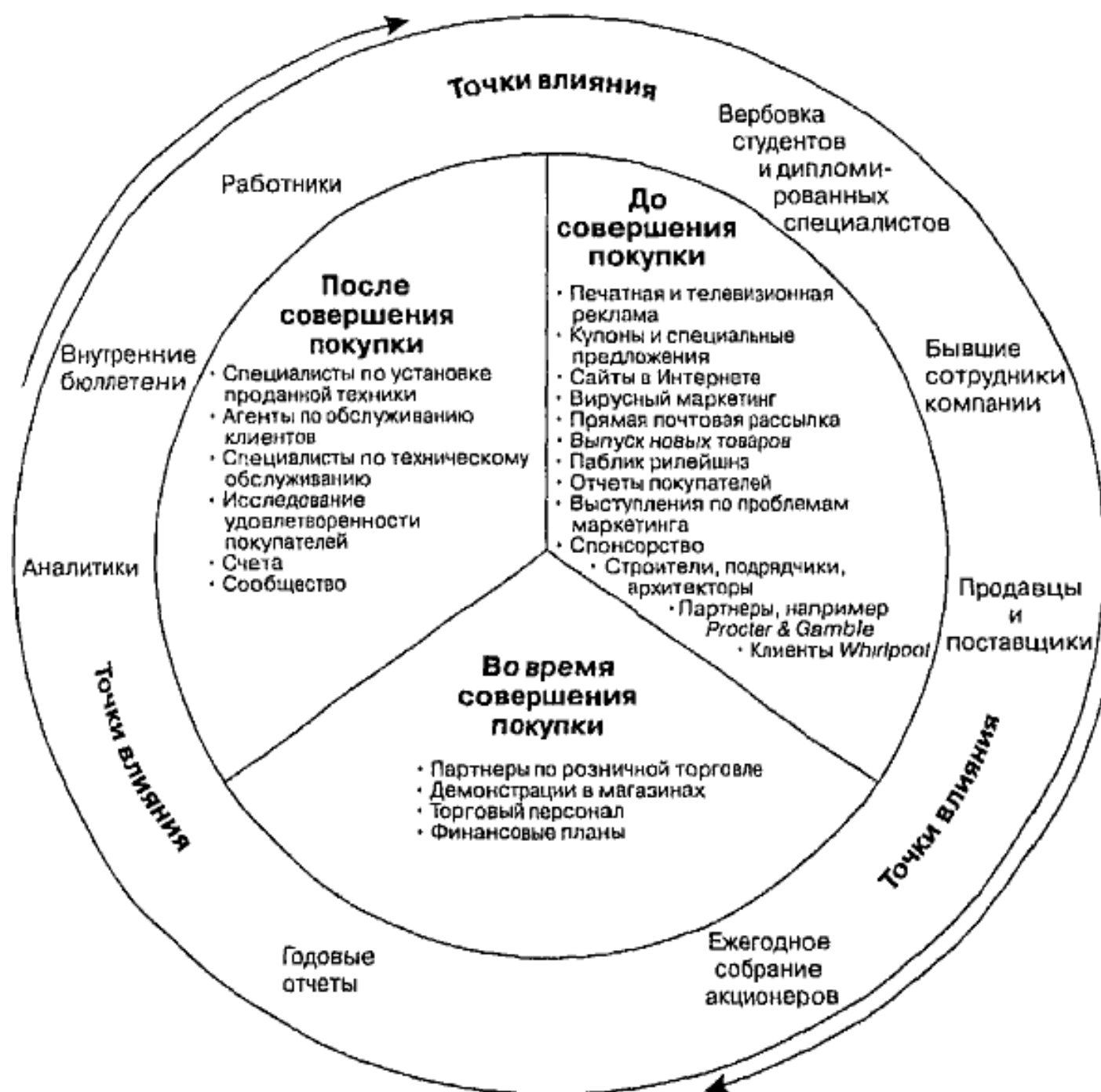


Рис. 3.2. Круговая схема точек контакта с брендом *Whirlpool*

Точки контакта с брендом: практическая оценка, классификация и стратегия применения

Общий процесс оценки точек контакта бренда состоит из четырех основных этапов.

1. Внутренняя оценка. Соотнесите точки контакта с наивысшим приоритетом путем их внутренней оценки, нацеленной на выявление перспектив наиболее важных из них, и определения того, насколько успешно компания может внедрить бренд через эти точки соприкосновения и через определенные способности, необходимые для успешной работы в будущем.

2. Внешняя оценка. Проведите внешнюю оценку точек контакта с брендом для выяснения того, что имеет наибольшее значение для сегодняшних и потенциальных потребителей и посредников с точки зрения установления их связи с брендом. В качестве первого шага здесь необходимо провести сравнительную оценку точек контакта с вашим брендом и с брендами конкурентов.
3. Анализ. Сопоставьте друг с другом оценки внутренних и внешних точек контакта с брендом для определения расхождений текущих приоритетов, эффективности, способностей и потребностей, а также тех областей, на которых следует сосредоточить внимание в первую очередь для успешного продвижения вперед.
4. Определения плана действий. Разработайте общую стратегию развития точек контакта с брендом, включающую в себя соотнесение внутренних ресурсов и мер поддержки, необходимых для осуществления этой стратегии, нацеленной на достижение долгосрочных целей компании.

Четырехступенчатый процесс оценки и планирования точек контакта бренда компании, показанный на рис. 3.3, поможет лучше понять, насколько важна идентификация и управление каждой точкой для того, чтобы при каждом контакте с брендом существующих и потенциальных покупателей или посредников они получали одинаковый опыт вне зависимости от того, как они оценивают бренд.

Процессы оценки и осуществления стратегии могут потребовать от трех до двенадцати месяцев, в зависимости от охватываемых географических зон, покупательских сегментов и выделенных ресурсов, а также тех закупок, которые необходимо совершить для осуществления необходимых действий.

В оставшейся части этой главы, а также в главах 4–6 мы продолжим знакомиться с применением методологии точек контакта с брендом существующих и потенциальных клиентов, так как они почти всегда являются для компании наиболее важными заинтересованными лицами. Однако если успех компании во многом зависит от ваших взаимоотношений с разнообразными посредниками, то мы рекомендуем проводить оценку точек контакта с брендом для каждой категории посредников в отдельности.

Оценка точек контакта и стратегическая группа

Для повышения эффективности процесса оценки мы рекомендуем, чтобы его проводила основная группа из трех-четырёх специалистов



Рис. 3.3. Оценка точек контакта с брендом и стратегический процесс

разных подразделений с перекрестными функциями (рис. 3.4). В идеале каждый представитель подразделения при оценке точек контакта должен полностью сосредоточиться на работе в группе. Важно отметить, что расширенная группа, которая не занимается исключительно проведением оценки, но активно участвует в этом процессе, также будет содействовать получению желаемого результата. Такая расширенная группа обычно состоит из представителей всех функциональных областей, не включенных в основную группу. Наконец, из топ-менеджеров компании может быть создан специальный исполнительный комитет, который будет осуществлять общее руководство процессом.



Рис. 3.4. Структура стратегической группы для оценки точек контакта с брендом

Оценка точек контакта с брендом при участии группы специалистов дает три основных преимущества.

- ◆ Никто не может лучше объяснить значение той или иной функциональной области для точек контакта, чем работающий в ней специалист.
- ◆ Поскольку результаты оценки точек контакта с брендом должны в конечном итоге использоваться конкретными функциональными подразделениями, то не может быть лучшего «продавца», чем член группы оценки, представляющий соответствующую область (например, обслуживание покупателей, сбыт или маркетинг).
- ◆ Без поддержки и участия высшего руководства компании вся задуманная программа оценки может остаться неосуществленной. В случае же поддержки и участия топ-менеджеров вероятность окупаемости подобного рода инвестиций оказывается высокой.

Первый этап: проведение внутренней оценки точек контакта

Первым этапом нашего четырехступенчатого процесса оценки точек контакта с брендом является этап проведения внутренней оценки. Эта оценка помогает увидеть точки соприкосновения изнутри организации и начать анализ с целью сравнения внутренних результатов с внешними данными, которые дает нам рынок (см. второй этап).

Для начала оценки важно, чтобы основная и расширенная группы попытались выявить все точки контакта с брендом, имеющиеся у вашей организации, — как в явном (вы знаете, что используете эту точку соприкосновения и стараетесь контролировать ее с максимальной эффективностью), так и в неявном виде (вы не знаете о том, что используете эту точку, и никак ее не контролируете).

Предпринимая эту начальную попытку использования круговой схемы точек контакта, вы достигаете двух целей. Во-первых, вы получаете правильные исходные представления для проведения такой оценки. Во-вторых, вы получаете возможность использовать круговую схему в качестве шаблона не только для работы с другой клиентурой, но и в качестве хранилища информации, которое будет пополняться по мере осуществления следующих этапов.

Существуют два важных элемента во внутренней оценке, которые помогают сформировать организационное понимание использования других точек контакта с брендом. Первый элемент включает в себя

встречи с топ-менеджерами и руководителями функциональных подразделений вашей компании. Результаты таких встреч помогают выявить различные способы, посредством которых функциональные подразделения контактируют с покупателями в процессе повседневной работы.

Второй элемент оценки подразумевает интегрирование целей внутреннего планирования и результатов собеседований с топ-менеджерами и руководителями функциональных подразделений в единую позицию по вопросу текущей и желательной стратегии использования точек контакта с брендом. Для этого необходимо оценить текущую эффективность и выявленные различия в восприятии и способностях, а также определить ресурсы, необходимые для осуществления стратегии использования точек контакта с брендом. Именно второй элемент оценки способен показать, насколько близко (или далеко) вы находитесь от выработки конечных рекомендаций и создания необходимой стратегии.

Понимание всех точек контакта с брендом, используемых компанией

Первая часть процесса внутренней оценки точек контакта с брендом нацелена на получение ответов на следующие вопросы.

- ♦ Каковы способы, с помощью которых, как считает ваша организация, осуществляются контакты с покупателями?
- ♦ Каковы те способы, посредством которых ваша организация хотела бы воздействовать на покупателей для достижения своих долгосрочных корпоративных и брендинговых целей?
- ♦ Кто владеет каждой из точек контакта? Как осуществляется управление этими точками? Связано ли создание точек контакта с брендом со стратегией брендинга?
- ♦ Как вся организация в целом и отдельные функциональные группы, владеющие точками соприкосновения, оценивают свое использование каждой точки (1) относительно внутренних ожиданий, (2) относительно внешних ожиданий, (3) относительно действий конкурентов, (4) относительно заявленных целей?
- ♦ Что собирается делать организация для улучшения своей работы с некоторыми точками контакта с брендом для ликвидации разрыва между внутренней эффективностью и ожиданиями рынка?

Оценочное интервьюирование топ-менеджеров. Цели оценочных интервью топ-менеджеров являются достаточно очевидными: вы хо-

тите, чтобы они сформулировали свои восприятия брендинговой стратегии и объяснили, как, по их мнению, компания будет использовать бренд сегодня и в будущем для осуществления своих долгосрочных целей. Из-за особенностей тем, затрагиваемых в ходе этих интервью, многие руководители отвечают на некоторые задаваемые им вопросы не совсем уверенно. Это происходит потому, что они обычно не думают о бренде как о важной ведущей силе, способствующей достижению долгосрочных стратегических целей. К тому же вероятность того, что они смогут думать и изъясняться с помощью терминов, используемых при оценке точек контакта с брендом, является довольно низкой.

Первоначальные вопросы, задаваемые при интервьюировании топ-менеджеров, должны разбиваться на три группы

Вопросы о стратегии брендинга

- ◆ Каковы цели и задачи создания бренда?
- ◆ Каков сегодняшний имидж вашего бренда и насколько он соответствует той цели, которой ваш бренд стремится достичь в будущем?
- ◆ Каковы сильные и слабые стороны вашего бренда по сравнению с брендами конкурентов?
- ◆ Насколько хорошо позиционирован ваш бренд сегодня? Является ли ваше позиционирование уместным для покупателя и отличным от позиционирования конкурентов?
- ◆ Как бы вы оценили свои усилия по созданию бренда? Каковы сильные и слабые стороны вашего процесса создания бренда?

Целевые сегменты «бренд-потребитель»

- ◆ Какие рыночные сегменты мы обслуживаем?
- ◆ На каких наиболее важных сегментах мы сосредоточиваем внимание сегодня? Как может измениться эта ситуация завтра?
- ◆ Каковы, по вашему мнению, наиболее эффективные способы охвата ваших целевых сегментов?
- ◆ Каковы целевые сегменты с высшими приоритетами?
- ◆ Каковы ключевые покупательские стимулы для каждого сегмента? Что в конечном итоге определяет покупку бренда покупателем?
- ◆ Что, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на эти сегменты — не обязательно побуждения, а, например, что-нибудь такое, что помогает влиять на поставщика, с которым хотят иметь дело потребители?
- ◆ Что способствует появлению у клиента чувства удовлетворенности или неудовлетворенности в процессе совершения покупки?

- ♦ За счет чего мы продолжаем поддерживать взаимоотношения с покупателями после продажи им нашего товара?
- ♦ Каковы факторы прямого и непрямого воздействия на приверженность покупателей бренду?

В последней части этого интервью вновь происходит обращение к общим целям внутренней оценки точек соприкосновения. Соответствующие вопросы касаются того, чего вы пытались достичь во второй фазе первого этапа: оценки способности организации реализовать рекомендованную стратегию использования точек контакта с брендом.

Эффективность точек контакта с брендом

- ♦ Кто владеет каждой из точек контакта с брендом?
- ♦ Насколько соответствует внутренним ожиданиям сегодняшняя эффективность управления каждой из точек соприкосновения?
- ♦ Насколько соответствует внешним ожиданиям сегодняшняя эффективность управления каждой из точек?
- ♦ Насколько эффективно, по сравнению с конкурентами, вы управляете каждой из точек?
- ♦ Насколько соответствует сегодняшняя эффективность управления точками заявленным целям компании?
- ♦ Что необходимо сделать организации для улучшения использования некоторых точек контакта для сокращения разрыва между внутренней эффективностью бренда и ожиданиями рынка?

Имея ответы на вопросы всех трех разделов, вы можете получить представление о том, чего собираются добиться топ-менеджеры за счет своих усилий по созданию бренда — т. е. увидеть, каковы цели и задачи руководства компании, связанные с использованием бренда. Вы также узнаете, какие точки контакта оказывают, по мнению топ-менеджеров, прямое и косвенное влияние на связь между покупателями и брендом.

По окончании таких интервью мы рекомендуем строить круговую схему, подобную показанной на рис. 3.2, чтобы отобразить все точки соприкосновения с брендом, упомянутые руководителями в ходе интервью.

Оценочное интервьюирование представителей функциональных областей. Помимо бесед с топ-менеджерами процесс оценки должен включать также интервьюирование специалистов всех функциональных областей, так как они прямо или косвенно взаимодействуют с покупателями. Эти интервью подразумевают обсуждение тех точек кон-

такта с брендом, за разработку и создание которых несет ответственность каждое из функциональных подразделений. Интервьюирование представителей функциональных областей имеет следующие цели.

- ◆ Определить все способы контактов, которые используют функциональные области при работе с покупателями.
- ◆ Выяснить сильные и слабые стороны точек контакта для покупателей.
- ◆ Определить ту степень, в которой функциональные области осознают долгосрочные корпоративные и брендинговые стратегии компании.
- ◆ Определить, как функциональные области понимают задачу позиционирования бренда.
- ◆ Установить, как функциональные области оценивают свою обеспеченность адекватными ресурсами, возможностями обучения и поддержкой для эффективного создания точек контакта с брендом.
- ◆ Определить, в какой мере функциональные области учитывают брендинговую стратегию в своих ежегодных планах.

Для получения этой информации вы должны использовать вопросы, подобные тем, которые задавались топ-менеджерам.

По сути, в ходе таких интервью вы пытаетесь получить углубленное представление о том, действительно ли существующие процессы могут обеспечить функциональной области надлежащее использование бренда в каждой точке контакта с ним. Например, в ходе беседы с разработчиками сайтов вы должны спросить, как они учитывают видение, позиционирование и индивидуальность бренда в ежегодном планировании работ, а также в эскизном проекте и в процессах создания и отслеживания сайта.

Выработка единой внутренней точки зрения

После завершения всех внутренних интервью и анализа их результатов ваша цель будет заключаться в объединении мнений топ-менеджеров и представителей функциональных областей в единый взгляд на то, как компания контролирует точки контакта бренда с разными покупательскими сегментами. Очевидно, что при этом будут выявлены различия между взглядами представителей этих двух групп, а также многочисленные ответы типа «я этого не знаю».

На рис. 3.5 показано, как может выглядеть подобная интеграция для проекта банка, занимающегося обслуживанием физических лиц. С учетом направленности данной книги мы включили в этот пример не все

точки контакта, а лишь некоторые из них. На рисунке представлены результаты интервью, классифицированные с учетом того, оказывает ли точка контакта бренда свое влияние на покупателя до, во время или после совершения покупки или же она имеет подкрепляющий эффект. При этом мы использовали три типа оценок эффективности точек соприкосновения с брендом (высокая, средняя или низкая).

Применение подобной шкалы оценок дает организации представление о том, как она использует точки контакта с брендом, которые считаются наиболее важными (с ее внутренних позиций) и будут обеспечивать основу для последующего более глубокого анализа (при сопоставлении с внешними оценками).

На основании данных, приведенных на рис. 3.5, для рассматриваемого банка можно сделать несколько интересных выводов.

В общем случае служба маркетинга, по сравнению с другими функциональными подразделениями, оказывается намного более подготовленной в плане понимания брендинговой стратегии и стратегии позиционирования и их использования в тех точках контакта с брендом, за которые она несет ответственность.

Существуют значительные различия во взглядах на эффективность точек контакта с брендом, имеющих у топ-менеджеров и у специалистов, непосредственно работающих в этих точках.

Вспомогательные группы, в частности группы работы с персоналом, правового контроля и взаимоотношений с инвесторами, по-видимому, имеют слабое представление о брендинговой стратегии и считают, что у них имеется мало ресурсов для его улучшения. Это находит отражение в той незначительной роли, которую бренд играет в процессах планирования.

Второй этап: внешняя оценка точек контакта с брендом

Выяснение внутреннего восприятия достоинств и приоритетов точек контакта с брендом безусловно является важным, однако еще большее значение имеет понимание внешних оценок, которые дают этим точкам покупатели. (Далее при обсуждении этого процесса мы будем принимать во внимание только покупателей, однако не следует забывать, что в некоторых ситуациях проведение подобной оценки других заинтересованных лиц компании также может оказаться крайне необходимым.) Покупатели являются теми людьми, на которых ваши усилия по управлению точками контакта с брендом оказывают наибольшее

влияние и которые могут предоставить вашей организации следующую необходимую ей информацию.

- ◆ В чем заключаются основные потребности покупателей.
- ◆ Что влияет на эти потребности в наибольшей степени.
- ◆ Как обеспечить наиболее эффективное взаимодействие с покупателями.
- ◆ Как вы ведете себя в отношении тех точек контакта с брендом, которые покупатели считают наиболее важными с учетом как их собственных ожиданий, так и предложений конкурентов.

Определение исследовательского набора для внешней оценки точек контакта с брендом

Первым шагом на пути к успешной внешней оценке точек контакта с брендом является идентификация тех групп покупателей, которые наилучшим образом помогут вам решить эту задачу. Хотя вы можете полагать, что существующие покупатели и так позволяют наиболее эффективно и точно определить и оценить эти точки, все же мы считаем, что совместный учет существующих, прошлых или потерянных и потенциальных или будущих клиентов может помочь сделать самые верные и точные выводы. В общем случае мы рекомендуем набор исследовательских инструментов, имеющий следующие пропорции: прошлые или потерянные клиенты — 25%, потенциальные или будущие клиенты — 25%, существующие клиенты — 50%.

Обращение к прошлым или потерянным клиентам поможет вам выделить точки соприкосновения с брендом, которые оказывают негативное влияние на покупателей, а также идентифицировать те точки воздействия конкурентов, которые настолько эффективны, что вынуждают ваших клиентов переключаться на другой бренд (при равном качестве товара или услуги). Вы сможете успешнее удержать уже существующих покупателей, если поймете причины, по которым вы их лишились.

Рассмотрение потенциальных или будущих клиентов поможет лучше определить все то, что проявляет себя положительным образом в секторах круговой диаграммы, описывающих ситуации до и во время совершения покупки. К тому же эта группа покупателей способна указать вам на сильные и слабые стороны конкурентов.

При исследовании существующих клиентов мы рекомендуем разделять их на несколько категорий. Прежде всего необходимо рассмотреть долговременно преданных клиентов. Они помогут вам понять, что

Общая схема оценки организации									
		Оценка функциональных областей						Топ-менеджеры	
Функциональная группа	Соответствующая точка контакта с брендом	Воспринимаемая доставка покупателю	Понимание брендинговой/корпоративной стратегии	Понимание позиционирования	Поддержка бренда ресурсами	Планирование процесса корректировки положения бренда	Общая оценка как область улучшения	Общая эффективность бренда	Идентифицированное расхождение
<i>До совершения покупки</i>									
Управление отношениями с клиентами	Телефонные звонки	○	○	◐	○	○	●	◐	◐
Маркетинг	Реклама	●	◐	●	◐	●	○	●	○
Маркетинг	Бесплатные семинары	◐	◐	◐	○	●	◐	●	◐
<i>Во время совершения покупки</i>									
Управление отношениями с клиентами	Встречи один на один	●	◐	○	○	○	●	○	●
Маркетинг	Косвенный маркетинг	◐	●	◐	●	◐	◐	◐	○
Маркетинг	Ассортимент товаров и услуг	○	◐	◐	●	◐	◐	◐	○

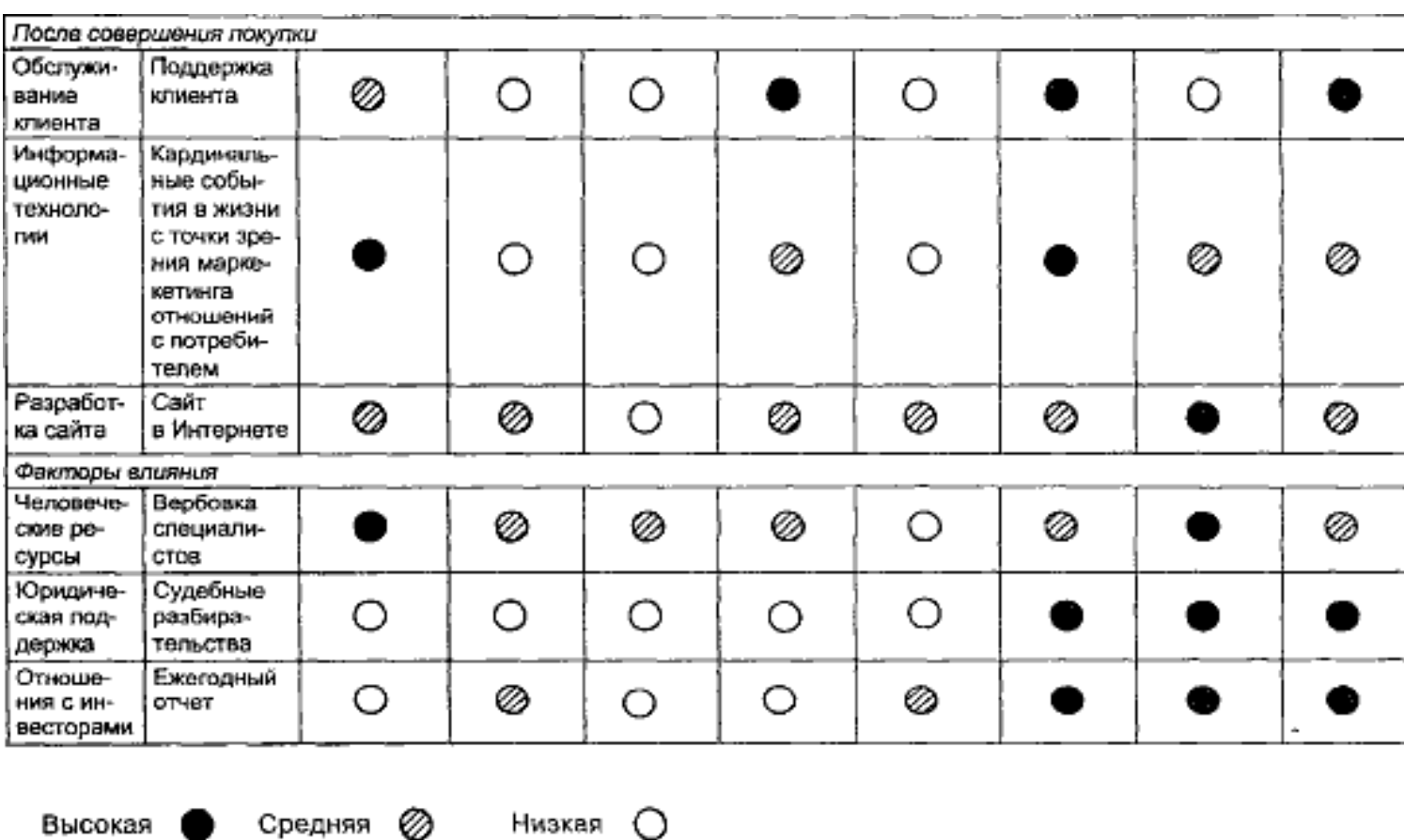


Рис. 3.5. Объединение отдельных мнений в единую точку зрения

вы делаете наиболее успешно (т. е. через какие точки на них оказывается наибольшее воздействие, заставляющее их сохранять верность вашему бренду) Случайные покупатели, которые теоретически проявляют интерес к вашему бренду в течение одного дня, могут подсказать вам, почему их взаимодействие с брендом носит ограниченный характер Самые новые клиенты, которые лишь недавно стали предпочитать ваш бренд другим, способны предоставить информацию о том, что помогло их завоеванию и как вы действовали на ранних стадиях построения взаимоотношений с ними.

Правильный выбор исследовательского набора во многом зависит от того, выпускает ли ваша компания товары промышленного или же потребительского назначения. Кроме того, на исследования влияет и то, занимается ли ваша компания производством товаров или же предоставлением услуг.

Цели исследования

Сбор данных от различных групп покупателей должен производиться с учетом информации, которую они могут предоставить. Простая таблица 3×3 поможет наглядно продемонстрировать, какие ее клеточки должны использоваться при проведении внешней оценки точек контакта с брендом. Пример такой таблицы приведен на рис. 3.6.

Для облегчения диалога с покупателями из различных сегментов вы можете воспользоваться круговой схемой точек контакта с брендом. Это поможет вам оценить клиентов на разных этапах исследования: до, во время и после совершения покупки. Кроме того, в начале беседы вы можете попросить их перечислить все контакты, которые возникли у них с вашей компанией и компанией-конкурентом в каждой точке взаимодействия с брендом.

Далее следует задать вопросы, ответы на которые могут содержать качественные или количественные оценки.

- ♦ Какие бренды отрасли вам хорошо известны? Каким образом произошло знакомство с этими брендами?
- ♦ Какими критериями вы руководствуетесь при выборе бренда, принимая решение о покупке?
- ♦ Что является для вас наиболее важным в процессе покупки и использования товара после того, как вы решили приобрести конкретный бренд (помимо ожидаемого качества товара или услуги)? Какие факторы могут заставить вас совершить повторную покупку этого бренда?

	До совершения покупки	Во время совершения покупки	После совершения покупки
Потенциальные покупатели	<p>Главная цель: понять критерии, используемые при выборе брендов в конкретных условиях</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Какие критерии вы используете для того, чтобы сократить число рассматриваемых брендов при покупке X? 	<p>Главная цель: понять идеальные ожидания относительно покупки</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Какие критерии являются для вас наиболее важными при принятии окончательного решения о покупке X? 	<p>Главная цель: понять ожидания относительно того, как ваш бренд должен доставляться потенциальному покупателю</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Каковы ваши ожидания, связанные с использованием нашего бренда? Что мы должны сделать, чтобы удержать вас в качестве нашего покупателя?
Существующие покупатели	<p>Главная цель: понять побуждения для включения вашего бренда в набор рассматриваемых брендов</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Что заставило вас включить наш бренд в окончательный список возможных вариантов выбора? 	<p>Главная цель: понять сильные и слабые стороны процесса покупки вашего бренда</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Какие характеристики нашего бренда побудили вас принять решение о его покупке? Что вам понравилось в процессе покупки? Что бы вы хотели в нем изменить? 	<p>Главная цель: понять, какие точки контакта с брендом способствуют формированию приверженности покупателей</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Почему вы продолжаете покупать наш бренд? Что мы должны делать лучше?
Потерянные покупатели	<p>Главная цель: понять, почему ваш бренд не попал в окончательный список рассматриваемых вариантов покупки</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Какие бренды попали в ваш окончательный список? Почему наш бренд не попал в число возможных кандидатов на покупку? 	<p>Главная цель: понять, что в конечном итоге предопределило решение о покупке конкурирующего бренда</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Какой бренд вы решили в конечном итоге купить? Почему вы решили не покупать наш бренд? Если бы вы осуществляли процесс продаж в нашей компании, то что бы вы в нем изменили? Что вам нравится в этом процессе? 	<p>Главная цель: понять, почему с точки зрения потребителей, купивших наш бренд в прошлом, она не смогла оправдать возлагавшиеся на нее ожидания</p> <p>Ключевые вопросы</p> <ul style="list-style-type: none"> Почему вы решили больше не покупать наш бренд? Что мы могли бы делать лучше?

Рис. 3.6. Карта покупательских групп и этапы их контактов с брендом

- ♦ Какие взаимодействия были у вас с компанией, предоставившей этот продукт после того, как вы воспользовались товаром или услугой? Каким образом эта компания поддерживает текущие взаимоотношения с вами?

По возможности, в особенности в случае использования фокус-групп, не следует называть бренд вашей компании заранее, поскольку ваша задача заключается в получении полного представления о точках контакта с брендами вашей отрасли и последующего уточнения картины специально для вашего бренда.

Глубинное исследование

После того как ваши группы покупателей идентифицировали все точки контакта с брендом, вы можете приступить к выяснению того, через какую же из этих точек оказывалось наибольшее влияние на клиентов. При этом вам нужно учитывать следующие факторы.

- ♦ То, что является для покупателей наиболее важным.
- ♦ Конкретные потребности и желания покупателей.
- ♦ Ожидания покупателей в конкретных точках контакта независимо от выбираемого продавца.
- ♦ Восприятия различных брендов, с которыми покупатели уже соприкасались.

Другой метод исследования заключается в том, чтобы попросить покупателей отобразить эти взаимодействия на круговой схеме и объяснить взаимосвязи между ними.

В качестве простого практического правила мы можем посоветовать, чтобы покупатели всегда описывали точки контакта с брендом своими собственными словами, — это поможет организации лучше понять, что они фактически думают об этих точках и как их определяют. Как вы могли бы догадаться, покупатели часто описывают точки соприкосновения с брендом не так, как организации. Поэтому для вашей компании и ее сотрудников важно осознать эти новые определения и представления, чтобы лучше понимать, к какому типу взаимодействий стремятся покупатели.

Так как вы осуществляете оценку различных точек контакта с брендом, то вам надо выяснить, как покупатели рассматривают состояние конкуренции в этих точках. Хотя информация, собираемая вами о своем бренде, имеет большое значение, вы не сможете выбрать правильное направление действия, не имея сведений о конкурентах. Мы реко-

менее ориентироваться по крайней мере на двух основных конкурентов и одного потенциального, который быстро набирает силы и вскоре сможет стать вашим опасным соперником на ближайшие несколько лет.

Определение идеальных отношений между брендом и покупателем

Завершающим этапом внешней оценки точек контакта является выяснение тех идеальных отношений с брендом, которые хотели бы иметь покупатели. Расчет здесь делается на определение некой реальной модели отношений, близкой к идеальной (однако лучше, чтобы этот идеал соответствовал их опыту взаимоотношений именно с вашим брендом), поскольку описание абстрактной модели отношений является трудной задачей.

Это идеальное описание является последним недостающим элементом в задаче внешней оценки. В результате вы получаете возможность определить расхождение между тем, как покупатели и другие заинтересованные лица воспринимают ваш бренд, и тем, каким является их идеальное представление о нем; узнать, как они оценивают бренды конкурентов, и установить, в чем заключается несоответствие между внутренним и внешним восприятием бренда. На рис. 3.7 графически представлены все результаты, полученные на втором этапе, и показан порядок ранжирования областей возможных усовершенствований на примере банка, обслуживающего индивидуальных клиентов (см. рис. 3.5).

Третий этап: анализ: объединение полученных результатов

Давайте проведем краткий обзор того, что мы получили на предыдущих этапах. На первом этапе мы провели внутреннюю оценку различных способов контакта бренда с покупателями. Эта оценка включала в себя рассмотрение каждой точки, способной воздействовать на отношения между покупателем и брендом. Кроме того, мы рассмотрели те точки, которые влияли на отношения между брендом и клиентом косвенным образом. Наконец, мы оценили эти точки соприкосновения с брендом с позиций функциональных областей организации. В итоге на первом этапе мы получили внутреннюю картину взаимосвязи бренда и покупателя для различных точек соприкосновения между ними.

На втором этапе мы оценили роль бренда в ее многообразных внешних взаимодействиях с клиентами компании. Чтобы этот этап ока-

Общая схема внешней оценки						
		Внешняя оценка				
Функциональная группа	Точка соприкосновения с брендом	Текущее использование	Идеальная важность	Эффективность компании	Эффективность конкурентов	Приоритет области усовершенствования
До совершения покупки						
Управление отношениями с клиентами	Телефонные звонки	○	○	○	●	○
Маркетинг	Реклама	●	●	○	○	○
Маркетинг	Бесплатные семинары	○	●	○	●	●
Во время совершения покупки						
Управление отношениями с клиентами	Встречи один на один	●	●	●	○	○
Маркетинг	Косвенный маркетинг	○	○	●	●	○
Маркетинг	Ассортимент товаров и услуг	○	●	○	●	●
После совершения покупки						
Обслуживание клиентов	Поддержка клиента	○	○	○	●	●
Информационные технологии	Кардинальные события в жизни с точки зрения маркетинга отношений с потребителем	○	○	○	●	●
Разработка сайта	Сайт в Интернете	○	○	○	○	○
Подкрепление воздействия						
Человеческие ресурсы	Вербовка специалистов	○	●	○	●	●
Юридическая поддержка	Судебные разбирательства	○	○	○	○	○
Отношения с инвесторами	Ежегодный отчет	●	○	○	●	○

Высокая ● Средняя ○ Низкая ○

Рис. 3.7. Итоговая внешняя оценка точек контакта с брендом

зался успешным, необходимо получить не только исчерпывающий перечень точек соприкосновения с брендом, но и выяснить, насколько эффективность использования этих точек соответствует ожиданиям покупателей и результатам, достигнутым конкурентами, а также определить расхождения, существующие между всеми типами полученных результатов.

Теперь мы готовы провести анализ и объединение полученных данных в соответствии с задачами использования бренда, определенными на первом этапе, для разработки стратегии взаимодействия между брендом и покупателем.

Объединение внутренних и внешних оценок точек контакта

В начале третьего этапа будет полезно свести все внутренние и внешние результаты оценок в общую таблицу (рис. 3.8), чтобы вы могли увидеть, на чем вам надо сосредоточить усилия по созданию бренда, в чем вы сильны сегодня и каковы ваши сегодняшние преимущества перед конкурентами. Это позволит определить, насколько важной кажется покупателями та или иная точка контакта с брендом.

Например, если покупатели придают конкретной точке повышенное значение, а использование этой точки вашей компанией более эффективно, чем у фирмы-конкурента, и ближе к идеальному, то вам нет необходимости уделять этой точке много внимания в будущем. Однако, вероятно, вы захотите выяснить, за счет чего вы добились успеха в этой точке контакта с брендом, чтобы затем воспроизвести подобные усилия в других точках, в которых пока что вы действуете не столь эффективно.

После того как вы рассмотрите все точки контакта с брендом и все расхождения между внутренними и внешними оценками, вы сможете определить, какие точки требуют неотложного внимания. Этот результат отражен в графе «Приоритетная область для организационного усовершенствования» (см. рис. 3.8). Определение приоритетов поможет вам разработать реалистичный план действий, позволяющий гарантировать, что в каждой критически важной точке — повышающей сбыт (или отпугивающей потенциальных покупателей) или удерживающей существующих клиентов — улучшения будут проводиться в первую очередь.

Цель третьего этапа состоит в том, чтобы предоставить вам результаты всесторонней оценки взаимосвязи вашего бренда с вашими покупателями с учетом роли и эффективности каждой из точек контакта с брендом. Если бы вы должны были закончить процесс на этом этапе,

Интегральная оценка точек контакта с брендом				
Функциональная группа	Точка контакта с брендом	Общая оценка внешней области совершенствования	Общая оценка внутренней области совершенствования	Приоритетная область для организационного совершенствования
<i>До совершения покупки</i>				
Управление отношениями с клиентами	Телефонные звонки	○	●	⊗
Маркетинг	Реклама	⊗	○	⊗
Маркетинг	Бесплатные семинары	●	⊗	●
<i>Во время совершения покупки</i>				
Управление отношениями с клиентами	Встречи один на один	○	●	⊗
Маркетинг	Косвенный маркетинг	○	⊗	○
Маркетинг	Ассортимент товаров и услуг	●	⊗	●
<i>После совершения покупки</i>				
Обслуживание клиентов	Поддержка клиента	●	●	●
Информационные технологии	Кардинальные события в жизни с точки зрения маркетинга отношений с потребителем	○	●	⊗
Разработка сайта	Сайт в Интернете	⊗	⊗	⊗
<i>Подкрепление воздействия</i>				
Человеческие ресурсы	Вербовка специалистов	●	⊗	●
Юридическая поддержка	Судебные разбирательства	○	●	⊗
Отношения с инвесторами	Ежегодный отчет	⊗	●	●

Высокая ● Средняя ⊗ Низкая ○

Рис. 3.8. Интегральная оценка точек контакта с брендом

то вы получили бы важные представления о внутренних и внешних восприятиях точек контакта, внутренних ожиданиях и реальных результатах, ожиданиях покупателей, а также о реальной и идеальной эффективности и эффективности конкурентов. Теперь вы имели бы более полное представление о том, как все эти точки соприкосновения с брендом взаимодействуют между собой, в чем заключаются ваши задачи и каковы дополнительные возможности.

Однако для того, чтобы извлечь максимальную выгоду из этого процесса, вы должны сделать еще один шаг вперед и связать все то, что вы выяснили на третьем этапе, с конкретными целями и задачами бренда. Это позволит вам разработать план использования точек контакта с брендом.

Четвертый этап: разработка плана использования точек контакта с брендом

После завершения анализа, проводившегося на третьем этапе, и получения таблицы оценок, из которой становится ясно, какие приоритетные точки контакта с брендом должна усовершенствовать организация, наступает время разработки плана действий и определения материальных и временных ресурсов, необходимых для проведения намечаемых изменений. Однако здесь многие компании начинают испытывать затруднения, поскольку не могут правильно использовать информацию, полученную на первых трех этапах.

Поэтому прежде, чем приступить к четвертому этапу, давайте вернемся назад, чтобы еще раз рассмотреть цели и задачи бренда, выявленные на первом этапе, и определим, чего вы хотите добиться для компании за счет использования ее брендинговой стратегии. Такой анализ позволит вам решить, какие конкретные точки контакта с брендом будут иметь наибольшее стратегическое значение и что необходимо будет сделать для улучшения ситуации в этих точках для того, чтобы они могли оказывать наибольшее положительное воздействие на эффективность бренда и всей компании в целом.

Например, если вы видите, что внешняя оценка точки рекламного контакта указывает на необходимость улучшения рекламной деятельности и что результаты внешнего аудита, выполненного группой коммуникаций, также дают невысокую оценку рекламным усилиям компании, то вы можете прийти к выводу о том, что проблема, вероятно, заключается в плохом понимании службой маркетинга задачи позиционирования бренда с учетом мнения покупателей и действий конкурен-

тов. Это может означать необходимость проведения углубленной оценки сильных и слабых сторон бренда для определения ее позиционирования и более эффективных индивидуальных особенностей в будущем. Или же, если осведомленность о вашем товаре высока, но объем пробных покупок оказывается низким, для его увеличения вам могут потребоваться специальные действия в точке контакта с брендом, совершаемые до совершения покупки, например использование купонов, что позволит активизировать переход от осведомленности о товаре к его приобретению. Если вы обнаруживаете, что покупатели на данный период не привержены к вашему бренду и часто приобретают другие товары в данной категории, это может означать недостаточность усилий на этапе после совершения покупки. Это может указывать также на недостаточное количество ресурсов, расходуемое вами на маркетинг и сбыт с целью удержания существующих и прошлых покупателей, которые могли бы стать вашими преданными клиентами, если бы вы активизировали свои послепродажные усилия, такие как создание стимулов, вознаграждающих потребителей за преданность, разработка новых товаров или послепродажное обслуживание.

Этот процесс может также помочь вам назвать пять точек контакта с брендом, которые требуют серьезного внимания, и показать, что все они имеют отношение к одной функциональной области. Таким образом, вам потребуется сосредоточить усилия на том, чтобы помочь соответствующему функциональному подразделению добиться выполнения поставленных целей. Или же этот процесс продемонстрирует, что цели, поставленные топ-менеджерами перед брендом, являются недостаточно амбициозными или они неточно сформулированы.

Для каждого бренда и каждой компании могут потребоваться индивидуальные действия для исправления ситуации в точке контакта с брендом. На рис. 3.9 показаны основные составляющие такого плана действий. Его суть состоит в том, что он обеспечивает вам всестороннее, основанное на достоверной информации понимание правильных решений, необходимых для достижения ваших целей.

Помимо общего плана действий мы всегда рекомендуем намечать планы для каждой функциональной области с учетом контролируемых ими точек контакта с брендом. Это позволит вам ежедневно на систематической основе управлять всеми точками контакта с брендом и соответствующими им функциональными областями.

Одни планы могут быть достаточно «легкими» («мы должны просто продолжать делать то, что мы делаем в настоящий момент»), другие — «более тяжелыми» («нам необходимо тщательно контролировать груп-

План точек контакта с брендами области средней приоритетности
План точек контакта с брендом области наивысшей приоритетности
<i>Опыт до совершения покупки</i>
<p>Функциональная группа: маркетинг</p> <p>Соответствующая точка контакта с брендом: бесплатные семинары</p> <p>Цели бренда: ослабить финансовый стресс у наших клиентов посредством предоставления им высококачественных товаров и услуг.</p> <p>Потребность: по сравнению с конкурентами мы проводим недостаточно бесплатных семинаров, которые рассматриваются нашими покупателями как важная точка контакта с брендом. Этот результат может быть обусловлен недостаточными знаниями и нехваткой ресурсов у тех людей, которые отвечают за развитие данной точки.</p> <p>План действий</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Провести занятия для подготовки специалистов, отвечающих за эту точку, согласно брендинговой стратегии, брендинговому видению и брендинговому позиционированию (март). ♦ Продемонстрировать, каким образом бренд может быть учтен в повседневной работе бесплатных семинаров (апрель). ♦ Подкреплять приверженность брендинговой стратегии на всех совещаниях по вопросам планирования и текущего управлений (постоянно). ♦ Стремиться увязать цели бренда со степенью удовлетворенностью бесплатными семинарами путем выяснения у их участников оценок эффективности потраченного времени и достигнутого ими понимания бренда. <p>Требуемые инвестиции: \$5000</p>
<i>Опыт во время совершения покупки</i>
<p>Функциональная группа: маркетинг</p> <p>Точка контакта с брендом: ассортимент товаров и услуг</p> <p>Цели бренда: ослабить финансовый стресс у наших клиентов посредством предоставления им высококачественных товаров и услуг</p>

Рис. 3.9. План точек контакта с брендом

пу, занимающуюся реализацией плана, так как она не помогает нам обес-
печивать удовлетворение нужд наших покупателей», третьи — новыми
(«до сих пор мы не должны были фокусировать внимание на управле-
нии взаимоотношениями с потребителями, но оно имеет важное значе-
ние для наших будущих успехов и наших сегодняшних покупателей»),
а четвертые — требовать более активного осуществления межфункц-
ональных усилий, чем когда-либо прежде («нам необходим целостный
процесс управления отношениями с клиентами, подразумевающий ве-
дение переговоров с различными подразделениями организации, пото-
му что наши покупатели получают от нас слишком много смешанных
сигналов»)

Независимо от того, какими являются ваши конкретные планы дей-
ствий, теперь вы используете такой процесс управления точками кон-
такта с брендом, какой вы, по-видимому, никогда не использовали ран-
ше. Кроме того, понимание вашей организацией того, на что следу-
ет обращать основное внимание для достижения стратегических целей,
вероятно никогда не было более ясным. Наконец, для успешного осу-
ществления планов каждой из функциональных областей вам необх-
димо вернуться назад, к одной из основных причин, по которым вы
решили создать межфункциональную группу в начале этого процесса.
Специалисты, входящие в состав этой группы, наилучшим образом
подходят как для реализации процесса и сопутствующих ему рекомен-
даций, так и для предоставления информации, показывающей, насколь-
ко их локальные действия соответствуют общему процессу. Однако
для успешной работы они должны соответствующим образом подго-
товить свои функциональные области к проведению оценки, чтобы эти
рекомендации рассматривались не как неожиданные меры принужде-
ния, а как стимуляторы будущих успехов.

После разработки и согласования плана необходимо, чтобы дирек-
тор компании продемонстрировал свою готовность предоставить орга-
низации необходимые инструменты для практической реализации
планов и стратегии. Наконец, последнее, о чем следует сообщить пред-
ставителям функциональных областей, касается того, что они должны
делать для улучшения процесса создания бренда (через соответствую-
ющие точки контакта с брендом), и тех обязательств, которые берет на
себя компания по поддержке инвестиций и проводимых улучшений.
Принятие этих обязательств поможет топ-менеджерам доказать пер-
соналу компании свою уверенность в том, что каждая точка контакта с
брендом имеет критически важное значение для формирования лю-
бых взаимоотношений между брендом и потребителем.

Наконец, необходимо назначить человека, ответственного за исполнение плана. Он должен занимать в организации достаточно высокое положение для того, чтобы иметь возможность влиять как на руководителей функциональных подразделений, так и на топ-менеджеров.

Вариации подхода с учетом особенностей компании и отрасли

Данный подход к оценке и классификации точек контакта с вашим брендом может варьироваться в зависимости от особенностей отрасли, ваших клиентов и их потребителей, а также от того, носит ли деятельность вашей организации глобальный или локальный характер. Если ваша компания обслуживает различные группы клиентов, то вам может понадобиться провести несколько оценок точек контакта с брендом, в особенности если эти точки существенно различаются между собой. Организации, действующие в таких сферах, как предоставление финансовых, коммунальных или телекоммуникационных услуг, могут использовать сравнительно большое количество круговых схем по причине многочисленности обслуживаемых ими групп потребителей.

Например, в недавно рассматривавшемся проекте для компании, предоставляющей коммунальные услуги, мы выявили различные точки контакта с брендом для семи основных групп заинтересованных лиц:

- 1) крупных торговых и промышленных клиентов;
- 2) мелких торговых и промышленных клиентов;
- 3) покупателей, проживающих на данной территории;
- 4) брокеров и оптовых продавцов;
- 5) социально-политических организаций и государственных регулирующих органов;
- 6) поставщиков и партнеров;
- 7) финансового сообщества.

В качестве другого примера можно рассмотреть инвестиционную компанию, которая может использовать круговые схемы точек контакта с брендом для потребителей своих брокерских услуг, услуг по управлению активами и для клиентов отделений, работающих с физическими лицами.

Если ваша компания также обслуживает разнообразных клиентов, то вам необходимо обеспечить единое корпоративное видение точек контакта с брендом в качестве основы для их оценки, поскольку вероятность того, что один клиент может получать несколько видов услуг, является довольно высокой. Здесь должна использоваться та же идео-

логия, что и при позиционировании бренда. Компания может иметь единый подход к позиционированию, однако его осуществление применительно к отдельным сегментам посредников и клиентов может иметь свои индивидуальные особенности.

Кроме того, глобальные компании могут использовать более широкий подход к внутренней внешней оценке своих точек контакта с брендом по причине большого количества мест, в которых он имеет подобные точки. Например, глобальная компания, осуществляющая маркетинговую деятельность в нескольких странах, должна будет оценивать соответствие точек контакта с брендом для каждой из этих стран.

Будущие задачи

Нам необходимо признать наличие нескольких важных проблем, с которыми мы столкнулись при проведении данного типа оценок для компаний, действующих по всему миру.

Во-первых, изменение мировоззрения требует понимания того факта, что точки, проявляющиеся во время покупки, после покупки и оказывающие подкрепляющее воздействие, крайне важны для восприятия бренда покупателем и установления его взаимосвязи с ним. В действительности же эти точки редко привлекают такое же внимание, как и точки приобретения опыта до совершения покупки, поскольку большинство организаций для привлечения покупателей сосредотачивают свои ресурсы и усилия на рекламе, дополнительных мерах продвижения и традиционных методах маркетинга. Тем не менее мы считаем, что в не меньшей степени важно уметь оценивать, классифицировать и согласованно регулировать все точки контакта с брендом на всем протяжении взаимоотношений между брендом и потребителем для удержания клиентов, формирования их лояльности и выработки ощущения «общего кошелька».

Во-вторых, большинство компаний имеет минимальное представление об оценке и классификации точек контакта со своими брендами. Осуществление этих процессов может потребовать от них значительных затрат времени и средств. Для некоторых компаний мысль о проведении еще одной оценки может показаться чем-то вроде напрасного расходования материальных и временных ресурсов, или, по их мнению, говоря словами одного проинтервьюированного нами руководителя, «это время можно бы было с большей пользой потратить на осуществление дополнительных продаж».

После того как начиная с конца 1980-х реинжиниринг стал рассматриваться в качестве надежного средства для нахождения у компании

«организационного жира», а мы в период последней рецессии научились находить применение рабочей силе, которая плохо подходила изменившимся условиям или была недостаточно эффективной, выгоды проведения оценки точек контакта с брендом должны перевешивать трудности этого процесса.

В сегодняшних условиях высокой конкуренции поиск оптимального размещения ограниченных ресурсов организации, позволяющего ей достичь долгосрочных целей, приобретает особое значение. Оценка точек контакта с брендом является не самоцелью, а способом выяснения возможностей компании осуществлять комплексное управление брендом как одним из важнейших типов активов.

В-третьих, процесс оценки тесно связан с процессом управления. По определению оценка представляет собой проверку текущего состояния дел. Поэтому все варианты должны анализироваться заранее, а негативные результаты оценки рассматриваться как возможности для будущего роста. Старайтесь смотреть вперед и направляйте усилия на достижение будущих успехов бренда. Кроме того, не придавайте значения тем фактическим оценкам, которые были даны точкам контакта с брендом, а вместо этого сосредоточьте внимание на рекомендуемых действиях и тех изменениях, которые необходимо осуществить для гарантирования отличных результатов в будущем.

Наконец, в-четвертых, мы рекомендуем, чтобы оценка не проводилась целиком под эгидой службы маркетинга. Необходимо понять, что этот процесс имеет отношение ко всей компании в целом, и передавая функции управления оценкой точек и осуществлением брендинговой стратегии специалистам по маркетингу, вы лишь способствуете укреплению «силосного» менталитета в отношении вашего бренда. Маркетинг не может играть главенствующую роль в управлении брендом — в решении этой задачи должны участвовать все сотрудники компании.

Выгоды оценки точек контакта с брендом и использования стратегии брендинга

Проведение внутренней и внешней оценки точек контакта с брендом обеспечивает вашей компании существенные долгосрочные выгоды. Результаты таких оценок помогут вам создать сильный бренд, который будет обладать актуальностью и значимостью для ваших сотрудников и потребителей. Кроме того, выгоды понимания точек контакта с брендом и их приоритетности перевесят все затраты времени и средств на проведение оценки.

По завершении оценки компания получает все необходимое для управления взаимодействием покупателей с ее брендом. Теперь вы знаете, какие точки контакта имеют наибольшее значение для покупателей и какие из них помогут вам добиться успехов и снизить границу рентабельности. Обладая подобным знанием, организация может более эффективно размещать свои человеческие и финансовые ресурсы для максимизации отдачи от точек контакта с брендом. Это позволит создать такую внутреннюю структуру, которая поможет обеспечить действенное управление брендинговыми активами организации.

Глава 4

Опыт до совершения покупки: установление отношений между брендом и потенциальным покупателем

Сейчас ноябрь, и вы получаете анкету с вопросами о покупке новой модели *Lexus*, сделанной вами в прошлом месяце. Это исследование нацелено на то, чтобы помочь *Toyota* — материнской компании *Lexus* — лучше понять, как вы вели себя до прихода в автомобильный салон и что в конечном итоге повлияло на ваше решение об аренде машины. Мысленно оглядываясь назад, вы понимаете, что фактический опыт покупки вы стали получать еще двенадцать месяцев назад, поэтому сейчас вы начинаете записывать в хронологическом порядке все то, что вы делали при подготовке к приобретению нового автомобиля.

✓ *Двенадцать месяцев до покупки:* вы начали обращать внимание на рекламу автомобилей с того момента, как в последний раз купили в рассрочку (лизинг) свой автомобиль.

✓ *Девять месяцев до покупки:* вы начали посматривать на машины на автостоянке вблизи вашего офиса, отмечая про себя, какие модели там представлены и кто ими управляет.

✓ *Шесть месяцев до покупки:* вы начали получать письма от *Honda* (в то время у вас была марка *Accord*), в которых вам делались выгодные предложения о покупке машины после окончания срока лизинга напрямую у компании. *Honda* посылала вам также брошюры и видеокассеты, посвященные ее новым моделям, и рекламу моделей следующего года, которые начнут выпускаться уже в октябре. То, что вы увидели, произвело на вас впечатление, так как за прошедшие три с половиной года модель *Accord* была значительно усовершенствована.

✓ *Пять месяцев до покупки:* вы разговаривали со своими друзьями о различных марках автомобилей и обсуждали сильные и слабые стороны каждой из них.

✓ *Четыре месяца до покупки:* вы решили воспользоваться Интернетом, чтобы лучше познакомиться с тем, что предлагает рынок автомобилей. Для этого вы посетили сайты *Motor Trend* и *Car and Driver*,

а также *MSN Carpoint.com* и *Autobytel.com*. Кроме того, вы обратились к сайтам нескольких автомобилестроительных фирм, чтобы подробно рассмотреть их предложения. Вы стали хорошо разбираться в имеющихся моделях и получили полное представление о ценах.

В этот момент вы поняли, что готовы стать обладателем машины более высокого класса. Недавно вы получили повышение и решили, что можете позволить себе автомобиль стоимостью от \$35 тыс. до \$45 тыс. Тем самым вы фактически исключили из рассмотрения две трети всех имеющихся моделей автомашин.

Мысли о новой машине стали вызывать у вас приятное волнение, вы начали размышлять о классе своего будущего автомобиля, о его цене и о своей способности сделать подобную покупку. Вы решили сосредоточиться исключительно на таких моделях, как *Infiniti*, *Lincoln*, *BMW*, *Acura*, *Lexus*, *Volvo* и *Saab*. Вы посетили их сайты и сделали некоторые ценовые сравнения; кроме того, вы получили видеокассеты и брошюры от каждого из производителей. *Honda* также несколько раз обращалась к вам в июне, что напомнило вам о производимой ею модели *Acura*.

✓ *Три месяца до покупки:* в июле вы посетили автомобильную выставку, состоявшуюся в вашем регионе, поскольку некоторые производители прислали вам на нее бесплатные приглашения. Вам понравилась идея посмотреть все интересующие вас машины в одном месте, не испытывая при этом давления со стороны продавцов.

Теперь вы узнали все, чтобы сделать окончательный выбор. Вы сократили число рассматриваемых моделей до трех: *Lincoln*, *Acura* и *Lexus*. Вы начали расспрашивать своих друзей и даже незнакомых вам людей, имевших машины этих марок, что они думают о каждой из них.

✓ *Два месяца до покупки:* вы приобрели несколько новых журналов, вновь посетили некоторые сайты и выяснили, как независимые эксперты оценивают каждый из трех вариантов вашего выбора. Кое-что из того, что вы узнали, действительно оказалось важным, например об особенностях поведения каждой из машин на заснеженной дороге, а кое-что, например о безопасности для детей, — нет, поскольку у вас нет детей.

Вы позвонили по трем бесплатным номерам телефонов, предоставленным *Lincoln*, *Acura* и *Lexus*, чтобы больше узнать о ценах, сравнить варианты приобретения и лизинга, выяснить кредитную политику продавцов и оценить те стимулы, которые будут налицо в момент предполагаемой покупки.

✓ *Один месяц до покупки:* в результате сознательных и подсознательных исследований, выполненных за предыдущие одиннадцать месяцев, вы почувствовали себя достаточно подготовленным к посеще-

нию дилерских салонов *Lincoln*, *Acura* и *Lexus*, чтобы принять том окончательное решение. Вы почувствовали, что знаете о технических характеристиках, выгодах и условиях приобретения каждой из этих трех марок автомобилей не меньше любого из торговых представителей. Фактически вам оставалось совершить пробную поездку, поскольку вы точно знали, сколько готовы заплатить за машину.

Рассмотрим теперь другой сценарий. Предположим, что сейчас воскресное утро и что до начала важного матча остается час. Вы очень торопитесь, поскольку встали слишком поздно, и теперь хотите успеть перед игрой купить что-нибудь перекусить. Допустим, что вам захотелось, чтобы дома были картофельные чипсы на случай, если к вам придут друзья. Итак, вы направляетесь в магазин со списком из десяти продуктов, которые вы хотели бы купить как можно быстрее.

В магазине вы направляетесь к полке с картофельными чипсами и проводите перед ней двадцать секунд, читая названия разных марок. Ваш взгляд задерживается на *Pringles*, но подумав, вы отказываетесь от этого варианта, решив, что вам требуется более ходовой товар. Затем вы смотрите на *Kettle's*, но они кажутся вам слишком дорогими. Далее вы изучаете фирменные чипсы магазина, но они вас также не устраивают. Вам попадаются на глаза *Cape Cods*, но, на ваш взгляд, они слишком тонкие и ломкие. Наконец вы видите упаковки картофельных чипсов *Lay's* и *Ruffles*. Вы кладете в тележку пачку *Lay's* и двигаетесь дальше.

Однако через несколько секунд вы вспоминаете о том, как раньше во время просмотра матчей с участием *Chicago Bears* вы со своими родителями и младшим братом Бенджаменом всегда имели в руках пакетики с чипсами *Ruffles* и попкорном. Поэтому вы возвращаетесь назад, ставите на полку *Lay's* и берете вместо них *Ruffles*. Даже не сознавая того, вы тратите на выбор чипсов в девять раз больше времени, чем на выбор любого другого продукта из вашего списка. Интересно, что вы еще не приобрели ни одного из этих продуктов, и значит, еще не потратили деньги, и таким образом у вас остается возможность изменить содержимое своей продуктовой тележки.

Есть ли существенное различие между процессом покупки *Lexus* и процессом покупки *Ruffles*? Этапы вашего выбора были в обоих случаях абсолютно одинаковыми. И в том и в другом случае вы ставили себе мысленную цель, а затем сознательно и бессознательно размышляли о таких факторах, как цена, имидж, качество и прошлый опыт. Для совершения одной покупки вам потребовалось двенадцать месяцев, а для совершения другой — десять минут, но в обоих случаях ход ваших мыслей был, по сути, одинаковым.

Определение опыта до совершения покупки

Все, о чем говорилось в предыдущих примерах, имеет отношение к так называемому опыту до совершения покупки. Этот опыт определяется как совокупность точек контакта с брендом (используемых компанией) и процессов (используемых потенциальными покупателями), которая существенно влияет на то, будут ли потенциальные клиенты рассматривать вашу марку на финальном этапе принятия решения о покупке.

Цели получения опыта до совершения покупки: взгляд с позиции компании

Конечная цель компании на этапе получения предварительного опыта вполне очевидна, добиться включения своего бренда в конечный набор вариантов, рассматриваемых потенциальным покупателем. Для ее достижения компания должна использовать широкий спектр стратегий и тактик, способных помочь потенциальному покупателю уяснить, чем марка компании лучше марок ее конкурентов. При этом необходимо определить, какая информация окажется в этом смысле наиболее ценной как для существующих, так и для потенциальных клиентов.

Таким образом, на этапе, предшествующем совершению покупки, компания стремится достичь следующей цели.

1. Удержать существующих покупателей — сохранить лояльность покупателей к вашей марке за счет непрерывного обеспечения ее актуальности для их жизни.

С учетом того, что компания заинтересована в привлечении новых клиентов, ей следует попытаться достичь нескольких дополнительных целей.

2. Повысить осведомленность о бренде — сообщить о бренде потенциальным покупателям.
3. Сформировать восприятие бренда и связанные с ним ожидания — помочь потенциальным покупателям уяснить преимущества вашего бренда по сравнению с брендами конкурентов.
4. Подчеркнуть актуальность бренда — добиться того, чтобы потенциальные покупатели стали связывать достоинства вашего бренда со своими потребностями и желаниями и научились видеть те выгоды, которые имеет для них ваш бренд.
5. Обеспечить рассмотрение бренда — добиться включения бренда в перечень вариантов, рассматриваемых потенциальным покупателем.

Другой способ рассмотрения этих пяти целей связан с конкретными шагами, которые должна предпринять компания для достижения каждой конкретной цели и перехода к последующей (рис. 4.1).

Компания не может самостоятельно решить, каких целей ей необходимо достичь, поскольку каждая из них имеет важнейшее значение для включения бренда в окончательный список вариантов, которые рассматривают потенциальные покупатели. Мы утверждаем, что вы должны так или иначе провести каждого потенциального клиента через каждый из этих этапов, и единственной истинной переменной здесь будет та степень внимания, которую компания должна уделять тому или иному этапу. Например, компания может обеспечить высокую степень осведомленности, но выгоды останутся недифференцированными с точки зрения конкуренции (как продемонстрировали «войны бургеров»). Или же компания может иметь в высокой степени дифференцированные выгоды, но не добиться успехов в установлении связей с потенциальными клиентами (в качестве примеров можно назвать магазины продажи обуви со скидкой, такие как *Payless*, или провайдеров услуг по доставке, в частности *Yellow Freight*, которые менее известны, чем *UPS* и *FedEx*).

Цели получения опыта до совершения покупки: взгляд со стороны потенциальных потребителей

С точки зрения потенциальных клиентов, ценность опыта, получаемого до покупки, состоит в том, что он формирует представление о различных марках рассматриваемой категории. Конечная же цель состоит в том, чтобы дать потенциальным покупателям почувствовать, что любой бренд из финального набора альтернатив способен удовлетворить их потребности. Потенциальные покупатели должны также определить, какие сведения им понадобятся для формирования того набора брендов, из которого им предстоит делать свой выбор, и какая специфическая информация им потребуется для окончательного решения.

Таким образом, потенциальные покупатели с помощью опыта, полученного до совершения покупки, стремятся к достижению следующих целей.

1. Определить свою степень приверженности к существующей марке — т. е. решить, действительно ли другие марки должны рассматриваться помимо той, опыт использования которой они уже имеют.

Если потенциальные покупатели являются для данной категории новыми или находятся в процессе переоценки брендов с точки зрения соответствия этих брендов их собственным потребностям, то тогда к предыдущей цели добавятся еще несколько.

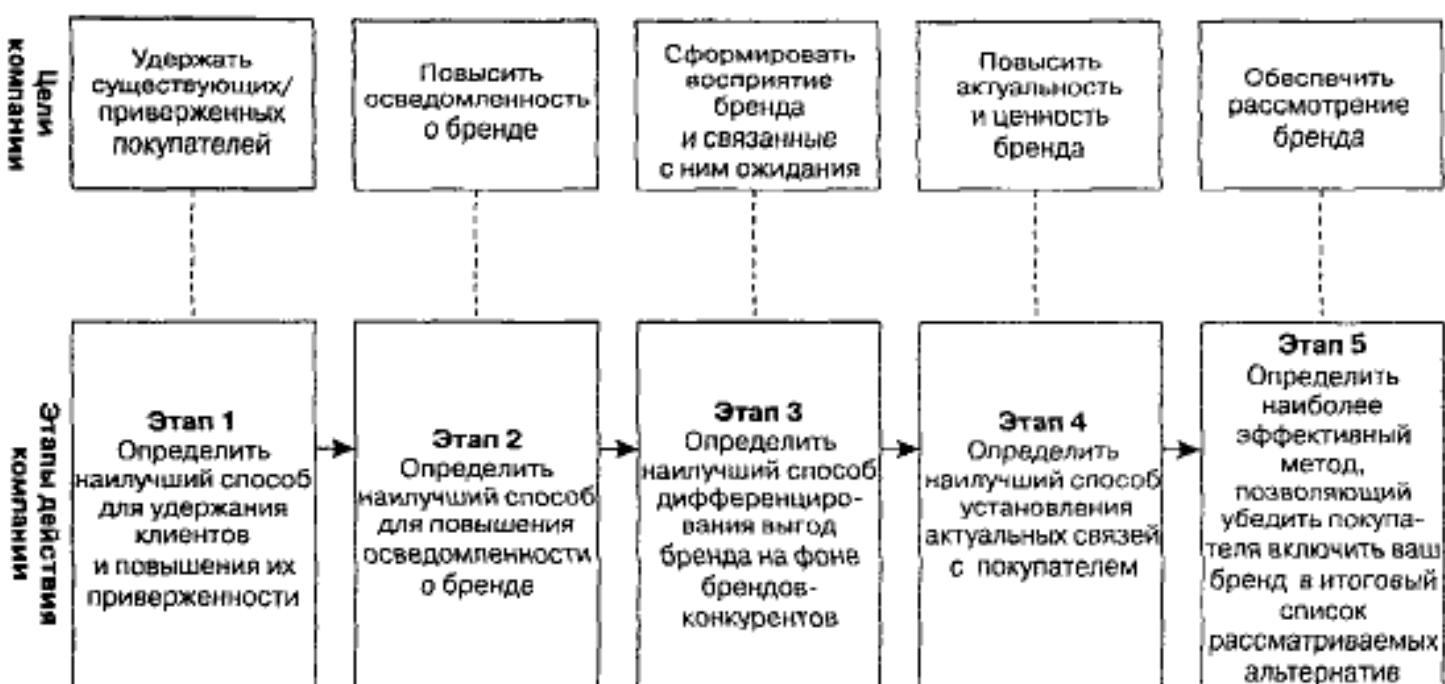


Рис. 4.1. Цели компании до совершения покупки и этапы их достижения

2. Повысить осведомленность о бренде — получить информацию о различных брендах, имеющихся в рассматриваемой категории.
3. Дифференцировать обещания брендов — узнать о конкретных достоинствах марок и выяснить, в какой степени эти достоинства соответствуют потребностям покупателя.
4. Уточнить ценность бренда — попытаться определить различия сравнительных достоинств и ценностей разных брендов и понять, какой из брендов способен лучше удовлетворить их запросы.
5. Сузить перечень рассматриваемых брендов — свести общее число возможных альтернатив к нескольким брендам, которые и войдут в окончательный список вариантов выбора с учетом их возможности в той или иной степени удовлетворить потребности покупателей.

Другой способ рассмотрения этих целей и этапов их достижения показан на рис. 4.2.

Потенциальный покупатель, демонстрирующий высокую приверженность к конкретному бренду (что определяется на первом этапе), обычно обходит остальные четыре этапа. Потенциальный покупатель, не удовлетворенный брендом, переоценивающий имеющиеся бренды по другим причинам или же являющийся новичком в данной категории, должен будет пройти этапы со второго по пятый. Чтобы бренд успешно прошел через эти четыре этапа, компания должна хорошо знать, что думают покупатели этой категории о брендах и какие факторы могут способствовать переходу покупателей с одного этапа на другой.

Возможно, что потребуется углубленное исследование клиентов для выяснения особенностей и стимуляторов процесса покупки у потенциальных покупателей в вашей отрасли (соответствующая методология рассматривается в главе 4 книги «Brand Asset Management»). Такое исследование позволит вам определить, какие точки контакта с брендом наиболее эффективны для разных обслуживаемых вами сегментов покупателей и как они связаны с теми этапами, через которые проходят потребители при получении опыта, предшествующего совершению покупки. Когда компания начинает понимать динамику поведения имеющихся и потенциальных покупателей в данной категории, способы приведения в соответствие целей и задач компании с целями и задачами точек контакта с брендом становятся очевидными.

В общем случае потенциальные покупатели в процессе приобретения опыта, предшествующего покупке, стремятся к получению знаний: они пытаются собрать, оценить и профильтровать большие объемы информации, чтобы свести список, из которого будет сделан окончатель-

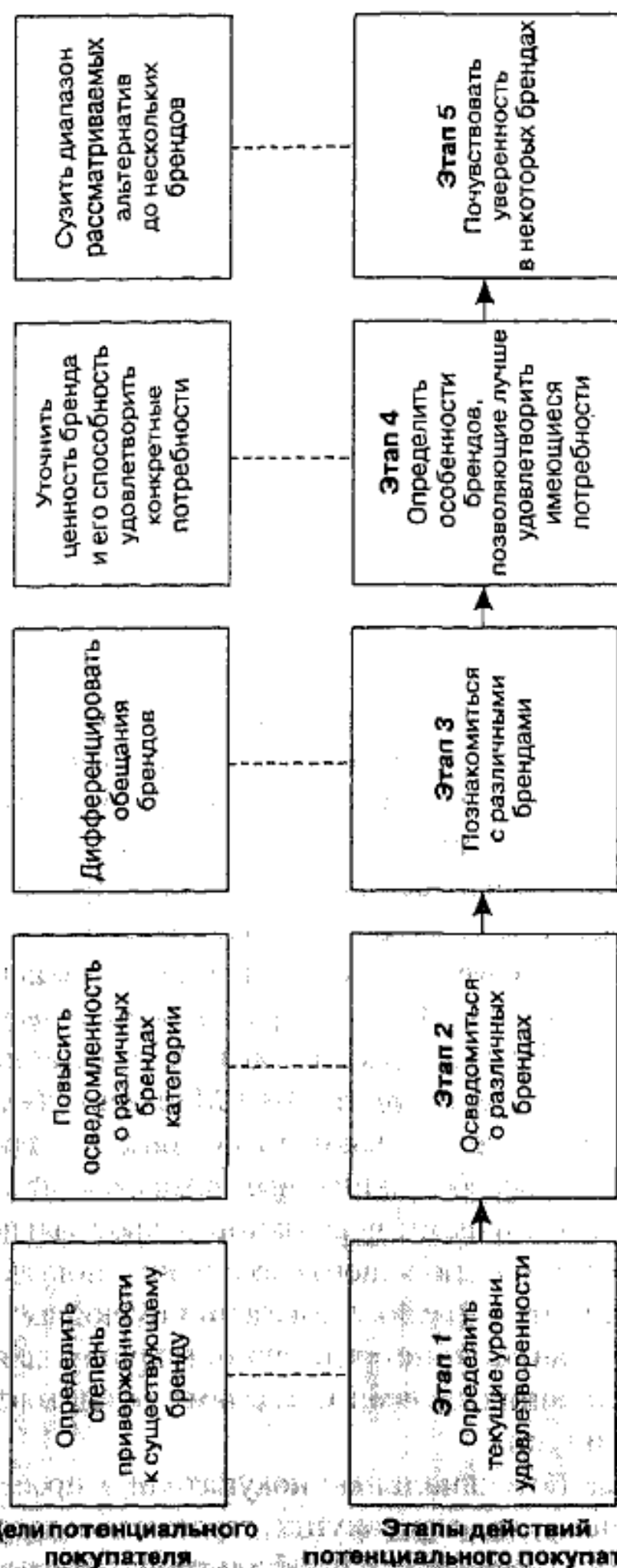


Рис.4.2. Цели потенциального покупателя до совершения покупки и этапы их достижения

ный выбор, всего к нескольким брендам. Важно отметить, что финансовые издержки потенциальных покупателей в процессе получения этого опыта оказываются минимальными, а основную долю затрат составляют затраты времени.

Достижение соответствия целей потенциальных покупателей и компании

Как вы могли понять из примера с покупкой автомобиля *Lexus*, приведенного в начале главы, соответствие целей потенциальных покупателей и компании в фазе, предшествующей покупке, является вполне однозначным. Кроме того, существует тесная связь между точками контакта с брендом компании и действиями потенциальных покупателей по достижению этих целей.

Точки контакта с брендом компании	Цели	Действия потенциального покупателя
Предложить стимулы для повторных покупок	← Удержать имеющихся покупателей	→ Определить степень лояльности
Предоставить точную онлайн-информацию	← Повысить осведомленность	→ Оценить уровень удовлетворенности
Подготовить специалистов для центра приема звонков	← Сформировать восприятие	→ Посетить соответствующий сайт в Интернете
Обеспечить дополнительную ценность бренда на выставке	← Оценить актуальность	→ Позвонить по номеру бесплатного телефона
Продолжать с удовольствием наблюдать за владельцами брендов	← Оценить выбранные бренды	→ Уточнить ценность бренда
		→ Посетить выставку
		→ Беседовать с владельцами брендов
		→ Сузить перечень рассматриваемых брендов

Какими должны быть точки контакта с вашим брендом?

Задавали ли вы себе когда-нибудь следующие вопросы:

- ♦ Почему компания *BMW* считала, что корогкие онлайн-серии фильмов стоили высоких затрат на их изготовление?
- ♦ Почему *CIGNA* решила усилить внимание к тем направлениям спонсорской деятельности, которые не имели отношения к предлагаемым ею товарам и услугам?
- ♦ Почему *Panasonic* разработал систему *Jam Cam* для наблюдения за движением транспорта в Нью-Йорке?
- ♦ Почему *Procter & Gamble* решил, что имеет смысл использовать *Tide* для спонсирования NASCAR?
- ♦ Почему *Pepsi* потратила огромную сумму денег на «2002 Super Bowl», хотя она уже обеспечила 100%-ную осведомленность о своем бренде?
- ♦ Почему *Allstate* решила спонсировать зимние Олимпийские игры 2002 г.?
- ♦ Почему *Dove* решила бесплатно раздавать упаковки очищающих салфеток *Dove* вместе со своим мылом?
- ♦ Почему *Kellogg's* решил оказать значительное содействие *American Airlines*?
- ♦ Почему *McDonald's* использует собственный бренд *Happy Meals* совместно с продвижением бренда *Disney*?
- ♦ Почему *Maytag* согласился предоставить по одному ремонтному рабочему в распоряжение компании *Chevrolet* во время недавней рекламной кампании?
- ♦ Почему *Volkswagen* включил в ассортимент своей продукции новый велосипед *Trek*, когда несколько лет тому назад приступил к повторному выпуску модели *Beetle*?

Хотя мы не можем быть полностью уверены в причинах подобных действий этих компаний, все же мы полагаем, что вероятнее всего принятые меры были направлены на решение их стратегических задач. При этом каждая компания, скорее всего, полагала, что точки контакта с ее брендом обеспечат ей наиболее эффективное достижение конкретных целей брендинга.

По нашему глубокому убеждению, большинство компаний, отдавая предпочтение одной точке контакта с брендом перед другой, не руко-

водствуются какими-то особыми стратегиями; при этом чаще всего они полагаются на предысторию своего развития, на свое рекламное агентство и на представление о своем имидже при выборе точек, которые они собираются использовать. Реальность же заключается в том, что многие компании крайне пугаются в методах, способных помочь им в определении приоритетов точек контакта с брендом и гарантировать, что их доллары будут потрачены только на те точки, которые имеют наибольший потенциал влияния.

Хотя большинство компаний, пытаясь определить правильные точки контакта с брендом, думает только о двух областях («Что поможет мне достичь целей моего бренда?» и «Как мне не выйти за рамки бюджета?»), мы считаем, что при выборе точек контакта до совершения покупки необходимо рассмотреть несколько категорий вопросов. Каждый из этих вопросов нацелен на выяснение того, насколько хорошо рассматриваемая точка контакта соответствует не только целям бренда, но и вашей корпоративной стратегии, процессу осмысления бренда потребителем, позиционированию в условиях конкуренции и другим факторам. Ответы на вопросы о том, насколько опыт контакта с брендом до совершения покупки соответствует перечисленным областям, позволят лучше понять, какие точки действительно важны для бренда.

Категории вопросов

Типичные вопросы, над которыми мы помогаем нашим клиентам поразмышлять при оценке предварительного опыта соприкосновения с брендом, могут быть распределены по шести категориям. В каждую из категорий мы включили несколько вопросов, к которым, возможно, вам придется обратиться.

1. Действительно ли рассматриваемые точки контакта с брендом согласуются с выбранной стратегией бизнеса?

- Помогают ли они достижению долгосрочных целей?
- Согласуются ли они с нашей корпоративной миссией, нашим видением и нашими ценностями?
- Помогают ли они получить запланированные объемы доходов и прибыли?
- Помогают ли они реализации планов рыночной экспансии?
- Позволяют ли они нам использовать наш бренд в новых областях?
- Помогает ли совместный брендинг созданию новых возможностей?

- 2 Действительно ли рассматриваемые точки контакта с брендом согласуются с нашей брендинговой стратегией?
 - Согласуются ли они с обещаниями бренда?
 - Помогают ли они позиционированию бренда?
 - Поддерживают ли они идентичность бренда?
 - Улучшают ли они имидж бренда?
 - Укрепляют ли они индивидуальность бренда с помощью ассоциативных связей?
 - Соответствуют ли они параметрам бюджета?
 - Стимулируют ли они целеуказание на новых покупателей?
- 3 Действительно ли рассматриваемые точки контакта с брендом согласуются с нашей потребительской моделью?
 - Помогают ли они обращаться к нашим целевым покупательским сегментам?
 - Согласуются ли они с ключевыми покупательскими критериями наших целевых сегментов?
 - Поддерживают ли они общий процесс покупок, совершаемых нашими клиентами?
 - Имеют ли они значение для людей, влияющих на формирование покупательских решений и принимающих эти решения?
- 4 Действительно ли рассматриваемые точки контакта с брендом согласуются с динамикой поведения нашей товарной категории?
 - Учитывают ли они основные тенденции категории?
 - Позволяют ли они поддерживать нашу позицию в избранной категории (например, «формирователей тенденций» или «быстрых последователей»)?
 - Согласуются ли они с покупательскими особенностями восприятия категории?
- 5 Действительно ли рассматриваемые точки контакта с брендом позволяют нам выделиться на фоне конкурентов?
 - Помогают ли они ослабить влияние потенциальных заменителей (например, главным конкурентом *Coke* является питьевая вода в бутылках, а не *Pepsi*)?
 - Способны ли они помешать будущим действиям конкурентов?
- 6 Действительно ли рассматриваемые точки контакта с брендом согласуются с нашей схемой дистрибуции?

- Согласуются ли они с нашей сегодняшней схемой дистрибуции (непосредственных и косвенных поставок)?
- Удовлетворяют ли они потребности партнера по каналу распределения (г. е. позволяют ли они осуществлять продажу эксклюзивных линеек товаров ключевым партнерам)?
- Помогают ли они приобретению и сохранению различных точек доступа?

Важность обращения к максимально возможному количеству названных проблемных областей с позиций их соответствия рассматриваемым потенциальным точкам контакта с брендом никогда не будет чересчур высокой

Матрица приоритетов точек контакта с мастер-брендом¹

Для придания смысла ответам на приведенные выше вопросы мы предлагаем использовать так называемую главную таблицу приоритетности точек контакта с брендом (рис. 4.3). В крайнем левом столбце таблицы перечисляются все рассматриваемые точки контакта; при этом шесть категорий соответствия высшего порядка указаны в верхней строке таблицы. Для каждой компании состав этих шести категорий будет различным, так как уместность некоторых вопросов будет меняться в зависимости от целей и задач той или иной компании.

Наилучший способ заполнения этой таблицы заключается в подробном обращении к каждой из шести категорий соответствия. Такой подход подразумевает составление для каждой из шести категорий собственной таблицы приоритетности точек контакта с брендом. Каждая из них будет содержать в крайнем левом столбце перечисление тех же самых точек контакта, но при этом будет использовать более конкретные специальные вопросы в верхней строке.

На рис. 4.4 в качестве примера берется категория брендинга из главной таблицы, которая затем рассматривается с использованием минитаблицы, содержащей в верхней строке семь специальных вопросов. Получение ответов на эти вопросы необходимо для определения того, действительно ли конкретная точка контакта с брендом соответствует вашей общей брендинговой стратегии.

Мы предлагаем использовать различные весовые коэффициенты для категорий соответствия, которые могут иметь неодинаковую актуальность для вашей марки в разные моменты. Например, поскольку *Tide*

¹ Использование составного названия для обозначения различных брендов одного производителя. Например *Ford Focus*, *Ford Mondeo*.

Главная таблица приоритетности точек соприкосновения с маркой							
Точки соприкосновения/ Их соответствие:	Стратегия бизнеса	Брендинг	Модели покупателей	Динамика категории	Отличия от конкурентов	Схема распределения	Общая потребность
Социально ответственное спонсорство							
Целевое спонсорство							
Спонсорство, привлекательное для масс							
Телереклама							
Печатная реклама							
Наружная реклама							
Прямая рассылка по почте							
Интернет							
Торговый персонал							
Специализированные выставки							
Выставочные стенды							
Косвенный маркетинг							
Специальные вывески в магазинах							
Упаковка							
Размещение товара							
Качество товара							

5 = высокое 3 = среднее 1 = низкое

Рис. 4.3. Главная таблица приоритетности точек соприкосновения с маркой

Соответствие с	Соответствует обещаниям бренда?	Обеспечивает позиционирование бренда?	Поддерживает идентичность бренда?	Укрепляет имидж бренда?	Стимулирует индивидуальность бренда с помощью ассоциативных связей?	Соответствует параметрам бюджета?	Лидирует в привлечении новых покупателей?	Соответствует общему брендингу?
Точки контакта/ Весовые коэффициенты	x3	x3	x2	x2	x2	x3	x1	
Социально ответственное спонсорство								
Целевое спонсорство								
Спонсорство, привлекательное для масс								
Телереклама								
Печатная реклама								
Наружная реклама								
Прямая рассылка по почте								
Интернет								
Торговый персонал								

5 = высокое 3 = среднее 1 = низкое

Рис. 4.4. Мини-таблица приоритетности точек соприкосновения с маркой

Соответствие с	Соответствует обещаниям бренда?	Обеспечи- вает пози- ционирова- ние бренда?	Поддержи- вает иден- тичность бренда?	Укрепляет имидж бренда?	Стимулирует индивиду- альность бренда с помощью ассоциатив- ных связей?	Соответст- вует параметрам бюджета?	Лидирует в привлече- нии новых покупате- лей?	Соответ- ствует общему брендингу?
Точки контакта/ Весовые коэффициенты	x3	x3	x2	x2	x2	x3	x1	
Специализиро- ванные выставки								
Выставочные стенды								
Косвенный маркетинг								
Специальные вывески в магазинах								
Упаковка								
Размещению товара								
Качество товара								

5 = высокое 3 = среднее 1 = низкое

Рис. 4.4. (окончание)

является главным образом товаром широкого потребления (подобно отбеливателям *Clorox* и *Windex*), то *Procter & Gamble* может решить, что его стратегия должна заключаться в охвате покупателей способом, отличным от способов, используемых конкурентами. Поэтому он может присвоить более высокий коэффициент «формированию отличия от методов конкурентов» и «специфическим целям получения опыта до совершения покупки».

В каждой клетке таблицы необходимо задать показатель приоритетности для каждой точки контакта с брендом с учетом конкретного вопроса о соответствии. При определении этого показателя можно использовать пятибалльную шкалу («5» обозначает отличное соответствие, а «1» — плохое). После того как вы получите суммарные оценки по каждой мини-таблице, вы можете переходить к общей оценке конкретной категории в главной таблице, чтобы получить общую оценку для каждой рассматриваемой точки контакта с брендом по семи стратегическим категориям. После завершения этого этапа вы можете приступить к определению приоритетности точек контакта с брендом с позиций его соответствия общей стратегии.

Пример: система *Jam Cam* фирмы *Panasonic*. Поскольку *Panasonic* действует на рынке бытовой электроники, отличающемся высоким уровнем конкуренции, эта фирма нуждалась в разработке метода массового охвата потенциальных покупателей. Требовался метод, который бы соответствовал ее инновационным электронным технологиям, но при этом не требовал огромных денежных расходов. Боб Гринберг, вице-президент *Panasonic* по маркетингу, так описывает свой подход к данной проблеме:

Мы решили использовать стратегический подход к осуществлению спонсорской деятельности. Наша философия заключалась в том, что эта деятельность должна иметь отношение к электронике и показывать способность *Panasonic* сотворить событие или идею. Например, некоторые радиостанции в Нью-Йорке имели сложности в мониторинге дорожного движения, связанные с наличием в городе большого числа туннелей. Поэтому мы создали систему, позволяющую специальным репортерам находиться в офисе радиостанции и наблюдать за движением транспорта с помощью телекамер. Таким образом, мы разработали технологию, использовавшуюся при организации эфирного времени, поэтому радиостанции постоянно упоминали систему *Jam Cam* фирмы *Panasonic*. Например, репортер *WABC-AM* сообщал: «В соответствии с информацией, полученной от устройства *Jam Cam* фирмы *Panasonic*, установленного в туннеле Линкольна, вследствие возникшей пробки возможная задержка движения транспорта составляет двадцать минут».

Таким образом, *Panasonic* разработал свою стратегию для решения следующих задач

- ♦ Повышение осведомленности о марке благодаря частому упоминанию в эфире названия фирмы
- ♦ Сохранение присутствия на стратегических целевых рынках
- ♦ Рекламные вставки для контактов с розничными торговцами на каждом целевом рынке
- ♦ Отслеживание реакции населения за счет использования общественных сайтов и бесплатных телефонных номеров

Каждая из этих стратегических задач рассматривалась с использованием шести категорий соответствия из основной таблицы приоритетности точек контакта с брендом, и каждая из них получила оценку «5». Эта стратегия получения предварительного опыта обеспечила *Panasonic* значительный успех, в том числе следующие важные результаты:

В Нью-Йорке 250 тыс. водителей ежедневно видят специальные камеры, установленные на рекламных щитах, и эти водители составляют около 70% от общего числа взрослых слушателей тринадцати радиостанций.

Вследствие успеха программы, осуществленной в Нью-Йорке, *Panasonic* сумел повторить ее и в шестнадцати других крупных городах, в том числе в Чикаго, Бостоне, Далласе и Лос-Анджелесе, что многократно увеличило количество людей, ежедневно слышавших в эфире название фирмы.

Последующее количество звонков в фирму превзошло все ожидания.

Мы можем предположить, что *Panasonic* поставил программе «Jam Cam» оценки «4» и «5» в следующих категориях, используемых в минитаблице приоритетности точек соприкосновения с маркой:

Поддержка идентичности бренда	5
Укрепление имиджа бренда	5
Изменение восприятия относительно конкурирующих брендов	4
Стимулирование индивидуальности бренда за счет ассоциаций	5
Растяжение бренда на новые области	5
Предотвращение будущих действий конкурентов	4

Пример: фильм «The Hire» фирмы BMW. Фирма BMW пыталась найти новые способы охвата своей целевой аудитории. Каждый человек, который может позволить себе иметь BMW, уже хорошо осведомлен об этой марке, поэтому цель фирмы заключалась не в создании массовой осведомленности, а в стимулировании дальнейшего интереса и потенциальной склонности к совершению покупки.

Таким образом, одним из наиболее необычных примеров маркетинга «молвы» (маркетинга «из-уст-в-уста») стала серия онлайн-фильмов *BMW* под названием «The Hire». Сначала *BMW* заключила договор о создании пяти коротких фильмов с такими известными режиссерами, как Анг Ли и Гэри Рипчи. История, положенная в основу каждого фильма, была связана с невероятными погонями, в которых, разумеется, участвовали машины *BMW*.

Выбранная стратегия была крайне проста с учетом трудности охвата целевой аудитории фирмы: основную часть которой составляли занятые люди, которые проводили мало времени перед телевизором. Эта стратегия способствовала и тому, чтобы целевая аудитория, обращающаяся к Интернету, имела демографические характеристики сходные с теми людьми, которые могут интересоваться покупкой машины *BMW*.

Брюс Бильдсен креативный директор *Fallon* — агентства, которое занималось созданием фильмов, описал стратегию в недавней статье в «*Brandweek*» как «стратегию перехода от шепота к шумному обсуждению». *BMW* имела более 13 млн показов, и в течение шести месяцев более 15 млн человек видели фильмы-клипы. Джим Мак-Доуэлл, вице-президент *BMW* по маркетингу, считает, что его фирма очень довольна количеством потенциальных покупателей, привлеченных проведенной кампанией. Кроме того, эта кампания привела к росту числа потенциальных клиентов и увеличению объема информации о покупателях, что позволит *BMW* в будущем точнее нацеливаться на свой потенциальный рынок.

Хотя мы не можем сделать подсчет в каждой категории соответствия, вы можете побиться об заклад, что *BMW* оценила воздействие серий онлайн-фильмов на опыт предварительного контакта с брендом оценками «4» и «5» в следующих категориях

Соответствие обещаниям бренда	5
Помощь позиционированию бренда	5
Поддержка идентичности бренда	5
Укрепление имиджа бренда	5
Соответствие индивидуальности бренда	5
Изменение восприятия в сравнении с брендами конкурентов	4
Повышение склонности покупать ваш товар или услугу	5
Лидирование в привлечении новых покупателей	4
Помощь в обращении к желательным целевым сегментам	5

Последовательный выбор наиболее эффективных точек получения предварительного опыта

Вооружившись пониманием того, как можно определить, какая точка контакта с брендом лучше других соответствует общей стратегии компании, мы должны направить внимание на идентификацию точек, которые наиболее эффективны для приобретения предварительного опыта контакта с брендом.

При размышлениях о том, каким образом потенциальные покупатели приходят к решению о приобретении фирменных товаров и услуг, вам следует помнить, что этот процесс обычно проходит через пять этапов (см. рис. 4.2) для определения тех марок, из которых будет осуществляться окончательный выбор. Если вы свяжете каждый этап с соответствующей реакцией компании, то вам станут ясны те точки, которые следует использовать. Мы считаем, что если вы сможете помочь потенциальному покупателю пройти через эти этапы получения предварительного опыта, то появится высокая вероятность того, что покупатели включат ваш бренд в окончательный список альтернатив, из которых и будет выбираться приобретаемый бренд.

Первый этап: определение текущих уровней удовлетворенности

Потенциальные покупатели, которые уже пользовались вашим брендом в прошлом, наверняка имеют о нем прочное собственное мнение, которое и будет определять, станут ли они рассматривать вопрос о повторной покупке вашей марки в будущем. Согласно исследованию, описанному в «Brand Asset Management», 70% потенциальных потребителей хотят, чтобы бренд помогал им принять решение о покупке — а это обычно означает, что большинство процессов покупки начинается с мысленного представления о нескольких брендах.¹ Покупатели, чей опыт взаимодействия с вашим брендом может считаться хорошим или отличным, с наибольшей вероятностью приобретут ваш бренд еще раз или станут рассматривать ее в качестве возможного кандидата на повторную покупку.

Потенциальные покупатели, которые имеют лишь удовлетворительный опыт использования вашего бренда или же желающие получить что-то новое (вспомните пример с *Lexis* в начале главы), с высокой вероятностью начнут цикл получения предварительного опыта еще раз.

Как мы уже упоминали в главе 1, Роберт Пассикофф получил данные о том, что для завоевания нового клиента требуется затратить

в 7–10 раз больше сил и времени, чем для удержания старого, и что повышение приверженности покупателей всего на 5% способно повысить приносимую ими прибыль на 95%.² Поэтому для любой компании важность сохранения высокой приверженности клиентов не подлежит сомнению.

Таким образом, первый этап непосредственно связан с задачей компании по удержанию имеющихся у нее покупателей.

Второй этап: получение сведений о различных брендах

Для достижения критической массы одобрения у целевых потенциальных покупателей осведомленность имеет особенно важное значение на ранних стадиях существования бренда. Задача, которую должен решить бренд на этом этапе, заключается в формировании такой осведомленности, которая позволит ей выделиться на фоне имеющихся альтернатив.

Потенциальные покупатели не обязательно должны в точности знать, в чем заключаются различия предложений вашей марки и марок конкурентов, им лишь необходимо заметить, что эти различия в предложениях существуют и что ваша марка вызывает интерес, достаточный для того, чтобы попытаться получить о ней дополнительную информацию. Обычно для этого требуется, чтобы марка визуально или вербально выделилась на общем фоне и смогла обеспечить требуемое повторяющееся воздействие. Это позволит марке оказаться замеченной и не обязательно потребует значительных расходов на рекламу.

В конечном счете потенциальные клиенты ежедневно подвергаются воздействию до одиннадцати тысяч брендов. Чтобы ваш бренд обеспечил приемлемый уровень осведомленности, потенциальные покупатели должны поверить в то, что в нем есть что-то уникальное, интересное и специфическое.

Примерами брендов, успешно действующих на этапе формирования осведомленности, являются *Chick-fil-A*, *Snapple*, *Cingular*, *SoBe*, *Apple* и *IKEA*. С другой стороны, резкий рост числа фирм э-коммерции, происшедший в 1998–2000 гг., породил множество примеров создания ничтожно малой осведомленности. В большинстве случаев значительные объемы инвестиций способствовали обеспечению высокой осведомленности, но не обязательно трансформировались в успех на рынке (вспомните *pets.com*). Такой результат указывает, в частности, на то, что потенциальных покупателей не подталкивали к дальнейшему наведению справок.

Второй этап напрямую связан с целью компании по повышению осведомленности о важных различиях между различными брендами.

Третий этап: ознакомление с различными брендами

Индивиды, даже и осведомленные о существовании вашего бренда могут считаться знающими ее отличительные особенности только после того, как они начинают легко различать и выделять его среди множества подобных брендов

Мы говорим нашим клиентам о том, как важна заметность их бренда на фоне других, и о том как необходимо в случае необходимости демонстрировать ее там, где находятся существующие и потенциальные клиенты. В сущности, мы указываем на необходимость поиска их покупателей и определения времени, когда они могут увидеть или услышать послание бренда. Мы называем это *моментами истины*, что не является просто другим определением того, как компания может пытаться дифференцировать себя более целенаправленным способом, чем это делает массовая реклама. Примерами такой дифференциации могут служить следующие фирмы:

- ♦ AOL, рассылающая по почте свою последнюю версию программного обеспечения в соответствии с демографическими данными, привязанными к почтовым кодам
- ♦ Реклама *Deloitte & Touche*, расхваливающая услуги компании в каждом крупном аэропорту, где ежедневно бывает множество путешествующих по служебным делам бизнесменов
- ♦ *Starbucks*, присутствующая на перекрестках всех важнейших улиц крупных городов

Стратегия углубленного знакомства с брендом, вероятно, не будет основана на использовании рекламы в популярной телепередаче «Super Bowl» в прайм-тайм или в массовом профильном журнале. Хотя вероятность формирования осведомленности в этом случае будет достаточно высокой, такой подход вряд ли позволит подробно познакомить потенциальных покупателей с особенностями бренда.

Третий этап соответствует цели компании по формированию восприятия ее бренда.

Четвертый этап: ощущение наличия актуальной связи с определенными брендами

Для потенциальных покупателей мотивом действия может быть только определенная связь с брендом. Мы считаем, что четвертый этап начинается там, где потенциальные потребители заметно продвигаются вперед в рамках процесса осуществления покупки и начинают уточнять свой выбор из нескольких конкретных брендов. Этот процесс разворачи-

ется там, где исходный набор марок либо претерпевает исходное сокращение, либо нет. Для того чтобы бренд преуспел в формировании у покупателя предварительного опыта, он должен быть надлежащим образом связан с его жизненными интересами, такая связь поможет его включению в финальный набор рассматриваемых альтернатив.

Для успеха на этом этапе ваш бренд должен сообщать о различных приносимых им выгодах, которые соответствуют интересам целевой аудитории на разных уровнях. Эти выгоды должны быть не только функциональными, т. е. удовлетворяющими потребности клиента, но также эмоциональными и духовными, помогающими ему установить значимую связь с вашим брендом.

В книге «Brand Asset Management» рассматривалось понятие пирамиды ценностей горючей марки, которое подчеркивало тот факт, что, подобно иерархии потребностей Маслоу, бренды имеют возможность выхода за пределы удовлетворения базовых нужд и могут, в случае надлежащего позиционирования, предоставить более важные функциональные и эмоциональные выгоды. Это может привести к получению истинного уровня дифференциации, с которой обычно начинается конкуренция брендов, — уровня, получившего название «характеристик и атрибутов».

Чем выше поднимается ваш бренд по пирамиде ценностей, тем мощнее он становится и тем труднее конкурентам ослабить его позицию и возможности. Общий вид такой пирамиды показан на рис. 4.5.

Например, большинство владельцев автомобилей *Volvo* покупали эти машины не из-за наличия у них шестидорожечного CD-плеера, восьми-, а не шестицилиндрового двигателя или возможности проехать на одном галлоне бензина на две мили больше, чем ближайший конкурент. Разумеется, все эти характеристики имеют важное значение для автомобиля, однако большинство покупателей приобретали этот автомобиль по причине его высокой безопасности. Покупая «безопасность», вы действительно покупаете наилучшую машину для своей семьи, что в конечном итоге обеспечит вам бесценное душевное спокойствие. Именно эти два результата — предоставление наилучшего товара своей семье и обеспечение внутреннего спокойствия — располагаются в верхней части пирамиды ценностей для *Volvo*.

Концепция пирамиды ценности торговой марки является недостающей связью для компаний, пытающихся улучшить понимание того, как можно использовать их бренд более эффективно, как выделить их бренд среди брендов конкурентов и как установить значимые отношения с потенциальными покупателями. Эта концепция помогает также определить наиболее подходящий маркетинговый набор и маркетинговую страте-



Рис. 4.5. Пирамида ценностей бренда

гию для брендов. Обычно о функциональных выгодах сообщается посредством очевидных или открытых посланий и маркетинговых усилий. Об эмоциональных выгодах может сообщаться более тонкими способами, без явного упоминания конкретной характеристики или свойства.

Хорошим примером бренда, успешно достигшего вершины пирамиды с точки зрения своего престижа, является *American Express*. В качестве других популярных брендов можно назвать *Saturn* (уважение), *Noordstrom* (безусловное персональное обслуживание), *FedEx* (спокойствие) и *Polo Ralph Lauren* (высокое самоуважение и высокая самооценка).

Этап 4 напрямую связан с целью компании по гарантированию того, чтобы бренд оставался актуальным для нужд потенциальных покупателей.

Пятый этап: ощущение доверия в немногих брендах

Хотя достижение ощущения связи с брендом может рассматриваться в качестве важнейшей задачи в период получения опыта до совершения покупки, обычно ее решения оказывается недостаточно для включения бренда в окончательный набор альтернатив, рассматриваемых

потенциальным покупателем. Такой покупатель может знать о существовании тысячи брендов, иметь представление о ста брендах и чувствовать связь с десятью из них, но при этом рассматривать всерьез еще меньшее их число из-за ограниченности возможностей человеческого мозга в работе с большими объемами информации.

Итак, за счет чего ощущение связи приводит к включению бренда в финальный набор рассматриваемых альтернатив? Мы считаем, что основным фактором здесь является наличие высокого уровня доверия потенциального покупателя к возможности вашего бренда выполнить обещания. Но как же ваш бренд может добиться подобного доверия? Мы считаем, что доверие достигается за счет вашей способности убедить потенциальных покупателей в том, что ваш бренд наиболее надежен с точки зрения выполнения обещаний, чем бренды конкурентов.

Бренд может продемонстрировать надежность (и принести уверенность) несколькими способами, и большинство из них могут быть определены в рамках следующих понятий:

- ♦ Разъяснение истории бренда и истоков его стабильности. Показ предыстории развития бренда, объяснение причин его стабильности и надежности нередко приводит к повышению уровня доверия.
- ♦ Разработка представления о ценности бренда и формирование соответствующего опыта. Представление доказательств возможностей бренда и его отличий от брендов конкурентов. Примеры включают другие успешные товары под зонтичным брендом и внушительный список клиентов.
- ♦ Поддержка бренда с помощью цепочек ассоциаций. Связь бренда с уважаемым человеком или группой (такой как *Car and Driver*) или вызывающей доверие личностью (подумайте о Джареде — пресс-секретаре *Subway*).

Потенциальные покупатели могут владеть важной информацией, полученной из Интернета, *Consumer Report*, бесед с коллегами или из других источников, но с определенного момента большинство покупательских решений требуют резкого усиления склонности к бренду. Обеспечить такое усиление оказывается намного проще, когда потенциальные покупатели благосклонно воспринимают предложение даже несмотря на то, что им не приходилось воспользоваться им в прошлом. Это усиление склонности напрямую связано с тем доверием, которое вызывает или не вызывает марка.

Высокий уровень доверия является также одной из причин, по которой отдельным брендам удается добиться успеха при выведении на

рынок новых товаров и обойти некоторые этапы процесса получения предварительного опыта. Однако усилению благожелательного отношения потенциального клиента часто препятствуют прошлые результаты использования бренда и слабое доверие, завоеванное при внедрении предыдущей брендинговой инновации. Вот почему бритвенные принадлежности *Gillette* для женщин (*Venus*) и для мужчин (*Mach 3*) многократно стали исключительно популярными. По этой же причине *Sony* и *3M* имеют невероятно высокие финансовые результаты внедрения инноваций, а такие многосерийные фильмы, как «Звездные войны», «Властелин колец» или «Гарри Поттер», пользуются огромным успехом.

Пятый этап напрямую связан с целью компании по включению ее бренда в финальный набор альтернатив, рассматриваемых потенциальным покупателем.

Таблица целей компании и потенциального покупателя

Эффективное интегрирование целей потенциального покупателя и компании в стратегию предварительного использования точек контакта с брендом обеспечивается там, где компании начинают подчеркивать свои отличия от конкурентов и стремятся выделиться на фоне других брендов.

Таблица целей потенциального покупателя и компании служит для облегчения подобной интеграции за счет объединения этих целей в одну общую цель. В таблице имеется четыре столбца, смысл которых обусловлен «пересечением» тех целей, которых пытаются добиться компания и потенциальный покупатель в рамках опыта, полученного до совершения покупки (см. рис 4.6).

Потенциальный покупатель

1. Стать осведомленным
2. Ближе познакомиться с брендом.
3. Почувствовать актуальную связь с брендом.
4. Почувствовать доверие к немногим брендам.

Компания

- Стимулировать стремление к осведомленности
- Дифференцировать выгоды
- Обеспечить значимую связь.
- Обеспечить бренду место в рассматриваемом наборе альтернатив

Эта таблица позволяет компании сосредоточить усилия на правильной стратегии использования точек контакта с брендом для всех потен-

Потенциальный покупатель является более					
Пассивным		Активным			
Цель потенциального покупателя = = Цель компании	Узнать о существовании бренда = = Стимулировать получение осведомленности	Ближе познакомиться с брендом = = Дифференциро- вать выгоды	Почувствовать актуальную связь с брендом = = Обеспечить значимые связи	Почувствовать дове- рие к немногим брен- дам = Обеспечить бренду место в рас- сматриваемом наборе альтернатив	
Реклама	X				
Меры по стимули- рованию продаж	X				
Косвенный маркетинг	X				
Прямой маркетинг		X			
Связи с обще- ственностью		X			
Сайт в Интете		X			
Торговые представители			X		
Специализирован- ные выставки			X		
Целевое корпоративное спонсорство			X		
Свидетельства в пользу бренда				X	
Экспертный маркетинг				X	
Маркетинг «из-уст-в-уста»				X	

Рис. 4.6. Таблица целей потенциального покупателя и компании

циальных клиентов, которых она собирается охватить, и в условиях любых экономических ограничений, в которых ей придется действовать.

Главный вопрос для компании заключается не в том, на какой колонке и каких соответствующих точках соприкосновения следует сосредоточить усилия, а в том, какова должна быть степень сосредоточенности усилий для каждой точки. Мы уверены, что все четыре строки должны рассматриваться компанией при любых условиях, так как они всегда имеют отношение к потенциальному покупателю (вспомните примеры с *Lexus* и *Ruffles*). Степень того внимания, которое компания уделяет конкретным точкам контакта в каждом столбце, будет полностью зависеть от специфических задач бренда и тех целей, которых он пытается достичь.

Как нетрудно заметить, чем дальше вы продвигаетесь по таблице вправо, тем более активными обычно становятся потенциальные покупатели. Мы считаем, что связи и доверие могут быть укреплены только тогда, когда потенциальные покупатели играют более активную роль на этапе, предшествующем совершению покупки, не ограничиваясь ролью пассивных слушателей.

Важно отметить, что мы не включили в рассмотрение показатель приверженности на данном этапе, так как мы считаем, что приверженность формируется в точках контакта с брендом уже после совершения покупки — о чем подробно будет говориться в главе 6. Однако для существующих потребителей опыт контактов с брендом до совершения покупки может способствовать укреплению их приверженности.

В таблице, показанной на рис. 4.6, отмечены некоторые наиболее очевидные и важные точки контакта, на которые следует обратить внимание в каждом столбце целей покупателя и бренда. В частности, количество точек контакта при получении опыта до совершения покупки может составлять несколько тысяч, так как существует не просто «реклама», а реклама на радио, на телевидении, в печати и на уличных щитах. Для каждого из этих типов точек соприкосновения существуют различные способы донесения рекламной информации с учетом особенностей целевой аудитории и предполагаемых цен.

Хотя практически любая точка контакта, показанная на рис. 4.6, может иметь отношение ко всем четырем колонкам (т. е. всем четырем целям), обычно считается, что реклама является наиболее эффективным средством обеспечения массовой осведомленности. Подобным образом прямая почтовая рассылка позволяет наилучшим образом познакомиться с особенностями бренда, специализированная выставка — установить связь с брендом за счет получения предварительного

опыта, а использование свидетельств в пользу товара — обеспечить высокое доверие бренду. По мере движения по континууму позиций потенциального покупателя слева направо (от пассивных к активным), точки контакта с брендом, на которых вы хотите сосредоточить внимание, будут смещаться вместе с изменениями целей. Давайте рассмотрим каждый из четырех столбцов подробнее.

Столбец 1: Узнать о существовании бренда/стимулировать осведомленность. Цель брендов в столбце 1 заключается в обеспечении высоких уровней осведомленности среди широкой публики. Точки контакта с брендом, имеющие отношение к этому столбцу, оказываются более эффективными тогда, когда продаваемые вами товар или услуга требуют невысокой вовлеченности покупателей и подразумевают невысокий риск для потенциального покупателя (например, *Pepsi*, *Taco Bell* и большинство новых фильмов).

При более комплексных покупках, (например, нового компьютера, турпутевки или услуг по уменьшению налогов) или покупках товаров «бизнес для бизнеса» точки контакта для столбца 1 могут использоваться для того, чтобы вызвать первоначальный интерес к марке у потенциальных клиентов. Именно так действовала *AT&T Wireless* при проведении своей загадочной кампании «What is mLife?». Цель кампании заключалась в том, чтобы вызвать у потенциальных покупателей интерес к марке и подтолкнуть их к самостоятельному поиску дополнительной информации.

Столбец 2: Ближе познакомиться с брендом/дифференцировать выгоды. Точки, рассматриваемые в столбце 2, выбираются более осмысленно, так как компания начинает ориентировать бренд на конкретную целевую аудиторию. Однако эти точки контакта все же являются достаточно разнообразными, так как в этот период потенциальные покупатели обычно остаются пассивными получателями информации.

Задумайтесь о различиях между столбцами 1 и 2 с точки зрения маркетологов массовых товаров и услуг. Некоторые из таких маркетологов, в частности, *Publishers Clearing House*, рассылают свою информацию почти всем домашним хозяйствам в стране, в то время как *Harvard Business Review* и *Wall Street Journal* направляют свои послания только тем адресатам, которые соответствуют определенному демографическому профилю или использовали конкретные модели поведения в прошлом.

Столбец 2 обычно используется компаниями, которые хотят максимизировать возможности бренда по сегментированию целевых потенциальных покупателей с тем, чтобы эти покупатели узнали о бренде больше, чем из обычной рекламы. В такой ситуации компания ищет компромисс между формированием массовой осведомленности и обеспечением потен-

циала для увеличения объемов более нацеленных посланий и, возможно, более высоким показателем успеха. Другим примером точки контакта в этой колонке являются специальные Интернет-сайты, так как они могут помочь потенциальным покупателям ближе познакомиться с компанией.

В общем случае столбцы 1 и 2 менее эффективны для стимулирования продаж в случаях комплексных покупок, которые подразумевают наличие многообразных воздействий и покупательских переменных и для которых важное значение имеют информация и время. Ключевым здесь является тот факт, что в этот период нельзя активно направлять действия потенциального покупателя и поэтому компания лишь в ограниченных пределах может контролировать процесс осуществляемого им выбора или результаты активации любой точки контакта с маркой. Можно даже утверждать, что на этом этапе потенциальный покупатель может рассматриваться не как будущий клиент, а просто как один из обычных потребителей.

Столбец 3: Почувствовать актуальную связь с маркой/обеспечить значимые связи. Столбец 3 существенно отличается от столбца 1 тем, что рассматриваемые в нем потенциальные покупатели вынуждены выполнять всю тяжелую работу. Именно они осуществляют поиск информации о вашей товарной категории и о вашем бренде, что и делает их активными потенциальными покупателями. Ваша задача при обращении к столбцу 3 состоит в том, чтобы выбрать послание и точку контакта с брендом таким образом, чтобы это послание доставлялось потенциальному покупателю именно тогда, когда он сам будет его искать.

В качестве простого примера давайте рассмотрим покупку компьютера. Потенциальный покупатель может сначала обратиться к *PC Reports*, чтобы понять, какие ПК получают наивысшие оценки. Если двумя марками с наивысшими оценками оказываются *Dell* и *IBM*, то потенциальный покупатель может посетить соответствующие сайты, чтобы больше узнать об условиях покупки ПК этих фирм. После этого, возможно, он совершит поездку в *Best Buy*, чтобы увидеть, а может и опробовать каждую модель. Как представитель компании вы должны сделать все возможное, чтобы этот потенциальный покупатель получил точную информацию и послание бренда для получения ответов на свои вопросы. Мы уверены, что у потенциального покупателя процесс сужения диапазона вариантов выбора определяется тем, насколько хорошо работают точки контакта с вашим брендом в столбце 3. Отсюда вытекает и важность таких точек контакта, как торговые представители и специализированные выставки: при вовлечении в процесс других людей часто удается достичь особенно прочных связей с брендом.

Столбец 4: Почувствовать доверие к немногим брендам/обеспечить бренду место в рассматриваемом наборе альтернатив. Считается, что точки контакта с брендом из столбца 4 являются наиболее мощными точками на этапе получения опыта до совершения покупки, так как они приводятся в действие потенциальными покупателями, которые могут всерьез подумывать о покупке вашего бренда. Успех действия точек контакта, активируемых в этом столбце, будет в конечном счете определяться тем, окажется ли ваш бренд в финальном наборе рассматриваемых альтернатив. Чем более целенаправленным оказывается ваш подход к точкам контакта из столбца 4, тем выше вероятность того, что вы надлежащим образом сумеете обратиться к индивидуальным потребностям потенциального покупателя.

В столбце 4 торговые представители, ответственные за осуществление разнообразных непосредственных маркетинговых контактов, создают предпосылки для формирования доверия к вашему бренду. Они помогают потенциальным покупателям анализировать информацию по другим брендам категории и определить отличия одних брендов от других.

И вновь столбцы 3 и 4 отличаются от столбцов 1 и 2 тем, что потенциальные покупатели в них активно ищут информацию о брендах в вашей категории. Таким образом, вы можете считать, что они уже начали мысленный процесс покупки и что ваша задача заключается в том, чтобы они имели всю информацию, необходимую для включения вашего бренда в финальный набор рассматриваемых альтернатив.

Таким образом, можно сказать, что таблица целей компании и потенциальных покупателей помогает распределить эти цели по четырем категориям, которые должны помочь вам определить, какие точки контакта с брендом заслуживают наибольшего внимания. И вновь здесь вам не приходится делать выбор между столбцами: и потенциальные покупатели, и компания с большой вероятностью сами пройдут через все четыре категории. Вопрос заключается лишь в том, какой из столбцов должен получить тот или иной уровень внимания с учетом целей бренда, которых вы пытаетесь достичь.

Эти вопросы, касающиеся опыта предварительного использования точек контакта с брендом, служат теми инструментами, которые ваша маркетинговая группа, как и ваше агентство, должны использовать для успешного продвижения вперед. Без этих инструментов только случайный случай поможет вам обеспечить успех вашей стратегии, а при их использовании вероятность получения требуемого результата окажется достаточно высокой.

Пример опыта, получаемого до совершения покупки: *Amazon.com*

Amazon.com является примером использования успешно интегрированной маркетинговой стратегии, полагающейся на формирование целостной связи между брендом и его покупателями — связи, устанавливающейся с получением опыта, возникающего до совершения покупки. Эта компания использует онлайн-маркетинг, телерекламу, каталоги, партнеров из розничной торговли, индивидуализированные послания по e-mail и высококачественное обслуживание для управления получением предварительного опыта контакта с брендом, что в свою очередь стимулирует невероятно высокую приверженность покупателей. Наиболее существенным является тот факт, что *Amazon* продолжает внедрять новые стратегии, которые еще больше укрепляют ее власть как онлайн-розничного продавца, предоставляющего покупателям широкие возможности выбора.




Сегодня *Amazon.com* имеет исключительно приверженную покупательскую базу, которая возникла вследствие использования следующих тактик.

- ♦ Регулярное предоставление ценовых скидок и специальных предложений, информация о которых передается по e-mail.
- ♦ Предоставление возможности ознакомления с выдержками из книг с тем, чтобы потенциальные покупатели смогли прочитать некоторые страницы точно так же, как они это делают в обычном книжном магазине.
- ♦ Предоставление обзоров книг, сделанных другими клиентами *Amazon*.
- ♦ Онлайн-предоставление сертификатов на получение подарка от *Amazon.com*.

Соответствующая таблица *Amazon.com* показана на рис. 4.7.

Некоторые итоговые размышления об опыте контакта с брендом до совершения покупки

Теперь вы понимаете, что ваши точки получения опыта от контакта с брендом до совершения покупки создают основу для формирования целостной связи между маркой и покупателем. Вы также знаете, что существуют определенные этапы познавательного процесса, через которые проходят потенциальные покупатели на пути от предваритель-

Цель потенциального покупателя = = Цель компании	<div>    </div>			
	Узнать о существовании бренда = = Стимулировать получение осведомленности	Ближе познакомиться с брендом = = Выделить выгоды, обеспечиваемые брендом	Почувствовать актуальные связи = = Обеспечить значимые связи	Почувствовать доверие к немногим брендам = = Обеспечить бренду место в рассматриваемом наборе альтернатив
<i>Массовые</i>				
ТВ-реклама	●	⊗	○	○
Каталоги, рассылаемые по почте	●	●	⊗	○
Каталоги, вкладываемые в газеты	●	⊗	○	○
<i>Целевые</i>				
Индивидуализирован- ные обращения через e-mail	○	⊗	●	●
Льготные купоны и специальные пред- ложения, направле- мые через e-mail	⊗	⊗	●	●
Показ отдельных страниц из продавае- мых книг	○	○	⊗	●
Книжные обзоры	○	○	⊗	●
Онлайновые предло- жения сертификатов на получение подарка	⊗	⊗	●	●

Степень влияния: Высокая ● Средняя ⊗ Низкая ○

Рис. 4.7. Таблица целей потенциальных покупателей и компании Amazon.com

ной осведомленности о бренде к рассмотрению бренда в качестве возможного варианта покупки. Кроме того, вы представляете, что существуют цели, которых пытается достичь компания на этапе предоставления предварительного опыта и которые практически в точности соответствуют целям потенциального покупателя. Понимание такого соответствия должно обеспечить вам правильную точку зрения на оптимизацию стратегии получения предварительного опыта при контакте с брендом и обеспечить вашему бренду место в финальном списке рассматриваемых альтернатив.

Глава 5

Опыт совершения покупки: первый шаг к выполнению обещания

Кристина, менеджер быстрорастущей фирмы по производству телекоммуникационного оборудования, считает, что ее фирме требуется всестороннее понимание отношений с ключевыми покупателями. Поэтому она организует исследования рынка для поиска технологических решений и направляет заявки на предложения трем провайдером программного обеспечения. Два ключевых менеджера вместе с аналитиком и специалистом по базам данных из группы информационных технологий будут руководить процессом отбора. К счастью для Кристины, ее намерения получили одобрение руководителей отделов глобальных продаж, поддержки на местах обслуживания покупателей. Но даже несмотря на это, Кристина беспокоится по поводу удачного выбора поставщика и успеха осуществления проекта. Если выбранный поставщик не оправдает ожидания компании и не обеспечит обещанных результатов, то Кристине, вероятно, придется искать другое место работы.

Один из найденных поставщиков кажется ей предпочтительнее других. Уже после второй встречи в техническом демонстрационном центре группа из трех торговых представителей поставщика стала разговаривать с Кристиной на понятном ей языке и обращаться к реальным проблемам ее компании, в том числе и к таким важным, как интеграция систем и использование баз данных. Затем директор фирмы-поставщика дважды предложил провести личную встречу, чтобы ответить на все имеющиеся вопросы — чего не делал ни один другой претендент на заключение контракта.

Непосредственное начальство Кристины поддерживает этого поставщика, но у руководителя отдела глобальных продаж есть на его счет определенные сомнения, поэтому Кристина решает провести более тщательную проверку, чтобы лучше понять, к чему может привести подобный выбор. На одном из заседаний правления компании она обсуждает с начальником отдела глобальных продаж цены, чтобы при-

вести их в соответствие со своим бюджетом и получить возможность привлечь выбранного ею поставщика. После согласования цены она дает по телефону устное согласие на заключение контракта. На следующий день представители поставщика приглашают Кристину на деловой ланч, а затем организуют подписание договора о поставках в офисе своей фирмы.

Помимо этого, Кристина решает заняться домашними делами и обставить свой загородный дом в округе Сонома. После многодневного изучения различных каталогов она решает сузить диапазон вариантов выбора до нескольких альтернатив. Во-первых, ее внимание привлекает местный магазин *Pottery Barn*, где ей помогает продавец отдела мебели. Однако у этой фирмы нет нужного Кристине коврового покрытия и той модели дивана, которую она ищет. Будучи хорошим продавцом, этот человек снабжает Кристину всей необходимой информацией: он выясняет, что требуемый диван может быть отправлен с фабрики немедленно и что дата и время доставки могут быть согласованы с учетом графика работы покупателя. Кроме того, он обзванивает соседние магазины, чтобы выяснить, где имеется требуемое ковровое покрытие, и на прощание дает Кристине свою визитную карточку.

После посещения *Pottery Barn* она отправляется в новый магазин *Crate&Barrel*, расположенный в Сан-Франциско на Юнион-сквер. В этом четырехэтажном магазине просторные торговые залы, а главное, Кристине удается найти те образцы покрытия, которые она ищет. Кристина в принципе согласна сделать покупку в этом месте, но цена выбранного товара кажется ей довольно высокой, а продавцы оказываются слишком занятыми другими клиентами, чтобы помочь ей найти альтернативное решение.

Раздраженная Кристина покидает этот магазин, но решает определиться со своими покупками сегодня вечером с помощью Интернета после консультаций со своей сестрой. Когда сестра говорит о своем опыте сотрудничества с *Pottery Barn* — хорошем обслуживании и привлекательной для покупателя политике возврата не понравившихся товаров, Кристина решает сделать покупку через Интернет именно в этом магазине, даже несмотря на то что она не видела нужный ей диван своими глазами. Поэтому Кристина заходит на сайт *potterybarn.com*, изучает информацию о товарах и условиях доставки, а затем «укладывает» диван в свою «покупательскую корзину» и вводит требуемые данные для списания средств с ее банковского счета.

Определение опыта, получаемого в процессе покупки

Кристина может быть очень занятым человеком, но вряд ли она принципиально отличается от любого читателя этой книги. Многие из нас вовлечены в сложные и конкурирующие между собой циклы покупок и вынуждены задумываться над этими процессами каждый день. В качестве «преемника» опыта до совершения покупки, рассмотренного нами ранее, опыт, получаемый во время покупки, начинает накапливаться с момента перехода от рассмотрения финального набора альтернатив непосредственно к приобретению товара или услуги.

Некоторые процессы покупки являются комплексными и многогранными; некоторые же оказываются краткими и возникающими под воздействием импульсивных побуждений. Процессы покупки могут возникнуть в одиночных или комплексных торговых каналах и сопровождаться посещениями магазинов, обращениями по телефону, поисками в Интернете или личными контактами с торговыми представителями компании. Согласно результатам обследования воскресных покупок, проведенного в 2001 г. *DoubleClick, Inc.*, свыше 45% покупателей дорогих товаров старались приобрести все наиболее выгодное в одном канале прежде, чем переходить к другому.

Некоторые маркетологи видят свою главную цель в том, чтобы обеспечить включение бренда в финальный набор рассматриваемых альтернатив, и при этом они ожидают, что превращение потенциального покупателя в реального должен обеспечить кто-то другой. Хотя мы в корне не согласны с такой точкой зрения (так как осуществление продаж и развитие жизненного цикла бренда происходят непрерывно), представляется очевидным, что факторы изменения покупательских восприятий в течение цикла покупки традиционно управляются другими подразделениями компании, а не отделом маркетинга. Касается ли это организации продаж на местах, операций магазинов, центра контактов с покупателями, Интернет-группы или различных партнеров по каналам, все эти люди ассоциируются с брендом во время его покупки.

С учетом того, что значительная часть процесса покупки регулируется не только отделом маркетинга, необходимо, чтобы каждое из подразделений компании понимало смысл обещания бренда и способствовало его выполнению. Отсюда также следует, что менеджерам по управлению активами бренда необходимо разработать эффективные способы взаимодействия с теми функциональными областями, которые должны

обеспечивать бренду его долговременную ценность. Основная часть главы посвящается именно этой теме и описывает основные категории точек контакта с брендом при совершении покупки, оценку воздействия бренда через эти точки, а также ясно формулирует роль менеджера по управлению активами бренда в данном процессе.

Взгляд от компании к бренду

Как и на этапе до совершения покупки, задача компании заключается здесь в продвижении бренда в окончательный набор рассматриваемых покупателем альтернатив. Таким образом, в период приобретения потребителем опыта покупки перед компанией стоят две основных цели.

- ♦ Как убедить покупателя купить наш бренд?
- ♦ Как выбрать правильную форму для остальных типов взаимосвязи между брендом и покупателем?

От ответов на эти вопросы и будет зависеть ваша возможность получения прибыли. Ваша задача заключается в том, чтобы заставить покупателя тряхнуть мощной, подписать контракт, сделать заказ на покупку или проследовать к кассе. Успех на этом этапе имеет большое значение для вашего бренда, если вы стремитесь совершить сделку по реальной цене, а не предлагать скидку, дополнительное обслуживание или иные стимулы, не всегда имеющие прямое отношение к бренду, только для того, чтобы убедить своего потенциального клиента совершить покупку.

На этом этапе конкуренция приобретает особую остроту, и категории и бренды ведут между собой ожесточенную борьбу. Подобно тому как получение опыта до совершения покупки состояло из пяти этапов, вам теперь необходимо обратиться к решению следующих четырех проблем.

- ♦ Внушить потенциальным покупателям правильные представления о бренде.
- ♦ Предоставить доказательства, опровергающие сомнения в превосходстве ваших предложений над предложениями конкурентов.
- ♦ Убедить потенциальных покупателей в том, что эта покупка обеспечит им ту ценность, которая им требуется.
- ♦ Помочь потенциальным покупателям избежать неудобств, связанных с приобретением товара.

Столь же важное значение, как и решение этих проблем, имеет определение того, как опыт совершения покупки должен влиять на остальные формы взаимосвязей между покупателем и брендом. Покупка час-

то предоставляет первый реальный шанс для установления истинных отношений с покупателями. Потенциальные покупатели, превратившиеся в реальных, впервые увидят вас вблизи и будут решать, действительно ли ваши действия соответствуют обещаниям вашего бренда.

Два серьезных препятствия способны затруднить процесс покупки. Во-первых, заключение сделки может оказаться непростым делом, поскольку оно нередко сопровождается такими неприятными моментами, как просьбы о принятии обязательств, переговоры о ценах и открытое объявление потенциальному покупателю того, что ему может понравиться и не понравиться в бренде. Во-вторых, заключение сделки часто подразумевает сосредоточение ограниченных ресурсов только на самых выгодных потенциальных клиентах. Лишь немногие компании могут позволить себе массовые продажи в надежде обеспечить определенную долю рынка. Сосредоточение усилий на правильно выбранных сегментах и правильно выбранных точках контакта с брендом является единственно правильным решением для большинства компаний.

Для обращения к этим вопросам разработаны специальные системы стимулирования, но они обычно порождают лишь краткосрочные типы поведения, которые часто оказываются не нацеленными на покупателей и не согласованными с брендом. Установление ясных принципов обращения к вознаграждению имеет важное значение для долгосрочного успеха компании.

Для обращения к этим проблемам и для достижения своих целей на этапе приобретения опыта в процессе покупки компания должна выполнить следующие действия.

- ◆ Сделать покупателю предложение, подчеркивающее ценность бренда, которое не только выгодно, но и надежно (например, обязательство *Nordstrom* по безусловному персональному обслуживанию).
- ◆ Обеспечить дифференцированный опыт покупки, который напрямую будет связан с целью и стратегией вашего бренда и в то же время окажется актуальным для вашей целевой аудитории.
- ◆ Обеспечить с помощью обещания бренда опыт, получаемый до совершения покупки, и приступить к созданию связей и доверительных отношений.
- ◆ Стремиться к глубокому запоминающемуся воздействию на потенциальных покупателей с целью установления длительных и выгодных взаимоотношений.
- ◆ Облегчить потенциальному клиенту совершение покупки как в настоящем, так и в будущем.

Взгляд с позиции покупателя

Покупатели хотят быть довольными своими покупательскими решениями и уверенными в их соответствии своим сознательным и подсознательным ожиданиям, а также тем специфическим нуждам, которые они стремятся удовлетворить. Например, их цели в отношении покупки товаров широкого потребления, совершаемых без глубокой вовлеченности или под влиянием случайных импульсов, могут существенно отличаться от целей при покупке дорогих товаров, требующих высокой вовлеченности или проявления личной заинтересованности. Покупатели хотят получить как минимум следующее.

- ♦ Доверие к бренду.
- ♦ Уверенность в том, что приобретенный бренд содержит наилучшее предложение с точки зрения ожидаемых выгод.
- ♦ Подтверждение того, что покупка является оправданной и что она обеспечивает получение наивысшей ценности.
- ♦ Благожелательное восприятие покупки за счет ослабления покупательских сомнений.

Поскольку покупатели будут требовать, чтобы опыт приобретения вашего бренда соответствовал ожиданиям, возникшим на основе опыта, полученного до совершения покупки, то мы считаем, что незначительное превышение этих ожиданий является надежным способом завоевания приверженности. При каждой покупке потребители будут стараться увидеть те факты, которые помогут им понять тип взаимоотношений, в которые они оказались вовлечены. Обеспечение опыта, который соответствует ожиданиям и иногда содержит маленькие приятные сюрпризы, наверняка поможет вам обеспечить сбыт и установить именно те взаимоотношения, о которых вы мечтаете.

Как уже было показано на примере опыта, приобретенного до совершения покупки, в процессе покупки цели компании и клиента практически соответствуют друг другу.

Компания

Вызвать доверие
Сделать наилучшее предложение

Предоставить ценность
Обеспечить удобство покупки

Покупатель

Поверить в бренд
Выбрать наилучшее предложение

Получить наивысшую ценность
Получить удовлетворение от покупки

Формирование опыта покупки: как использовать различные точки контакта с брендом

При формировании опыта совершения покупки в действительности вы формируете стратегию канала или стратегию распределения и при этом обращаетесь к различным способам, обеспечивающим потенциальным покупателям доступ к вашим товарам или услугам. Чаще всего бренд появляется на рынке за счет использования любого сочетания четырех основных категорий точек контакта (рис. 5.1), каждая из которых формируется за счет брендинговых линий и области доверия, рассмотренных в главе 2.

- ♦ Магазины и другие реальные места контакта с брендом.
- ♦ Прямые продажи на местах.
- ♦ Интернет-сайты и виртуальная среда.
- ♦ Центры контактов с покупателями.

Каждая категория требует особых операционных характеристик и организационных способностей, которые мы рассмотрим в данном раз-

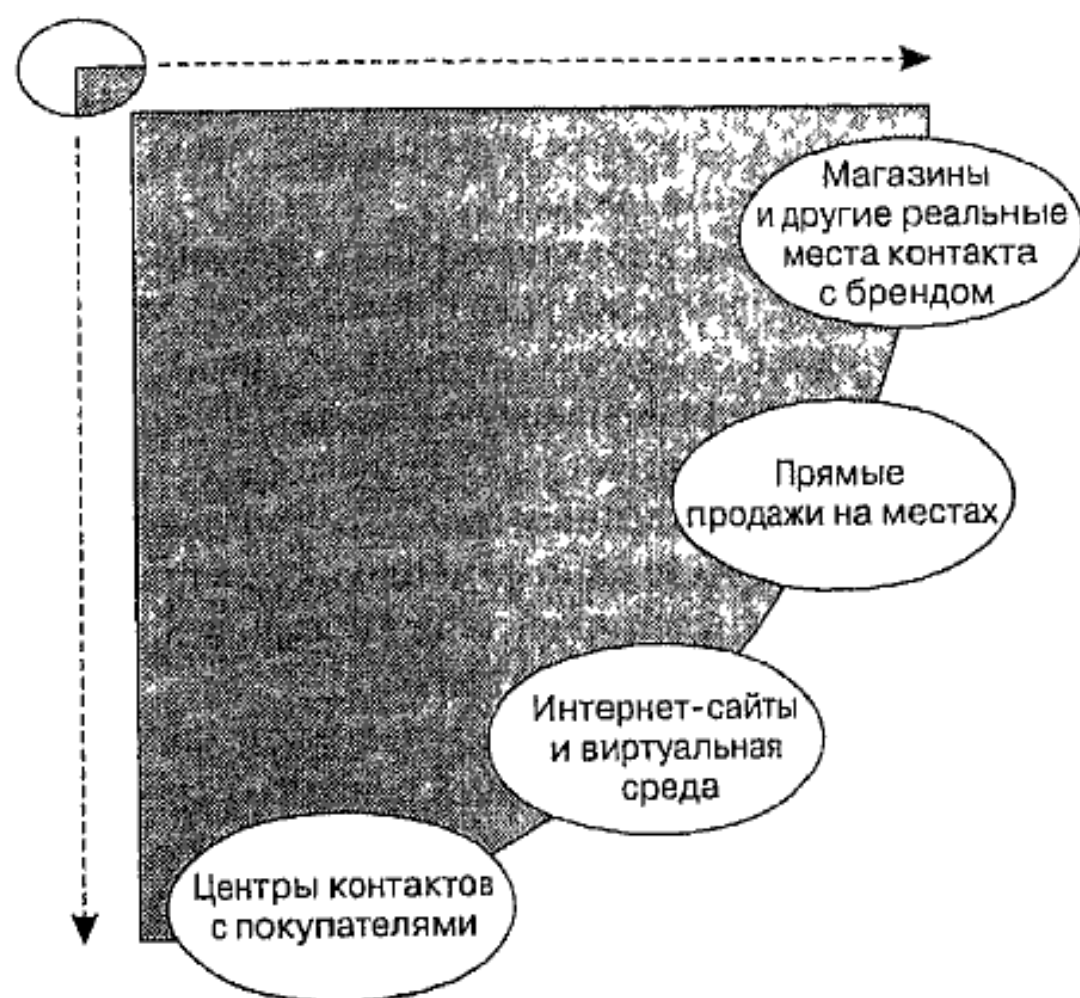


Рис. 5.1. Категории точек получения предварительного опыта контакта с брендом

деле. Мы также приведем примеры инструментов идентификации **всех** точек контакта с брендом, которые используются в данном подходе, и обсудим ключевые стратегические и оперативные вопросы, касающиеся установления прочных и эффективных отношений между брендом и покупателями.

Магазины и другая физическая среда контактов с брендом

Розничный магазин является основным типом физической среды, в которой происходит соприкосновение с брендинговым товаром, хотя данная категория включает также рестораны и бензоколонки, отделения банков и конференц-залы компаний, выставочные павильоны и специальные киоски в магазинах. В любой физической среде обычно имеются четыре побудительных мотива, способствующих успеху бренда.

- ♦ Место.
- ♦ Общая среда
- ♦ Предложение товара или услуги.
- ♦ Люди.

Даже если вы не управляете предприятием розничной торговли, то все равно существует высокая вероятность того, что вы поместите потенциальных покупателей в конкретные физические условия во время цикла покупки, что в конечном итоге сыграет свою роль в принятии решения о приобретении бренда.

Основные операционные характеристики и организационные способности. Обеспечение опыта покупки в физических условиях существования бренда имеет несколько очевидных преимуществ. Бренд подразумевает индивидуализированную реакцию на запросы покупателя, в особенности если он имеет собственную среду существования (т. е. если он является единственным брендом, продаваемым в данной среде). Кроме того, вы можете одновременно предоставить покупателю возможность пробного взаимодействия с брендом, а также возможность как личного, так и вербального контакта.

Чтобы воспользоваться этими преимуществами, организация должна разработать набор взаимозависимых основных способностей, одна из которых не будет важнее, чем проект физического формата среды и те сотрудники, которые непосредственно взаимодействуют с покупателем и обязаны непрерывно демонстрировать в этом пространстве поведение, соответствующее особенностям бренда. Поскольку приобретение этих способностей может потребовать больших затрат, то вам придется тщательно сбалансировать стремление к хорошим

показателям эффективности и рентабельности с желанием предоставить всесторонний опыт взаимодействия с брендом, который к тому же доставит удовольствие покупателю.

Специфические форматы: от принадлежащих компании до принадлежащих третьей стороне. Есть несколько типов физических условий существования бренда, которые могут быть интегрированы в ваш набор дистрибуции (и, таким образом, в опыт приобретения вашего бренда). Как показано на рис. 5.2, эти форматы могут контролироваться либо компанией, либо третьими сторонами, либо существовать в виде гибрида этих двух вариантов. Вам как менеджеру по управлению активами бренда необходимо идентифицировать, какие из этих форматов являются наиболее уместными с учетом конкретного обещания вашего бренда.

На одном краю спектра располагаются такие традиционные компании розничной торговли, как *Wal-Mart* и *Gap*, которые могут иметь набор крупных и малых форматов и торговых точек. На другом краю спектра находятся такие производители брендов, как *Coca-Cola Company*, *Palm* и *Gillette*, которые продают свои товары только третьим сторонам — независимым дистрибьюторам, таким как гастрономы, магазины товаров повседневного спроса, специализированные магазины бытовой электроники или магазины, торгующие по сниженным ценам. Многие компании, подобно *Kenneth Cole* (известного в США бренда модной одежды), присутствуют в каналах различных типов. В частности, *Kenneth Cole* имеет и специализированные магазины *Kenneth Cole* в деловых центрах крупных городов (принадлежащие самой компании), и фирменные бутики или магазинчики *Kenneth Cole* в универмагах *Macy* или *Saks* (гибридный формат), и осуществляет продажу своих товаров через такие оптовые магазины, как *Costco* (целиком принадлежащие третьей стороне).

Следующий этап заключается в выборе способа использования бренда в рамках каждого формата. Другими словами, он подразумевает наличие последовательностей дискретных взаимодействий с покупателем или существование точек контакта с брендом, которые возникают в условиях физической брендинговой среды. Некоторые из этих взаимодействий стимулируются работниками компании, а некоторые — средой или самим товаром. При проведении подробного анализа все эти точки контакта идентифицируются, изучаются и классифицируются (во многом подобно тому, как описывалось в главе 4 при рассмотрении опыта до совершения покупки), в результате чего возникает «план игры», который реализуется таким образом, чтобы обеспечить



Рис. 5.2. Форматы физической среды продажи брендинговых товаров

подкрепление идентичности бренда, обещания бренда, опыта покупателя и желательных взаимосвязей между покупателем и брендом.

Давайте рассмотрим в качестве примера компанию *Aveda*, занимающуюся розничной продажей дорогих высококачественных косметических и лечебных препаратов — от средств ухода за волосами до средств ароматической терапии. На рис. 5.3 представлены результаты детального анализа для фирменных магазинов *Aveda*, показывающего, как используется конкретная среда для представления образа бренда *Aveda*, который ассоциируется с заботой о красоте и здоровье. Этот тип анализа и планирования очень подробен и касается разнообразных точек контакта с брендом — от сотрудников магазинов до характера обслуживания, от оборудования магазинов до широты ассортимента.

И вновь бренд служит пробным камнем при использовании мозгового штурма и принятии решений не только для выбора точек контакта, но и для определения того, как каждая из точек при получении опыта до и во время совершения покупки должна создаваться в конкретном физическом окружении. После того как вы примете решение о точках соприкосновения, вам придется подумать о тех межфункциональных проблемах компании, к которым вам предстоит обратиться.

Пример *Aveda* говорит о том, что эта компания решает подобные проблемы вполне успешно. В табл. 5.1 показано, как компания рассматривает следующие ключевые вопросы.

- ◆ Каковы точки контакта с брендом для данной категории?
- ◆ Как воспринимает каждую из точек контакта с брендом покупатель?

Вам следует провести подобный анализ вашего собственного бренда с помощью методов оценки, описанных в главах 3–4, а затем найти ответы на следующие вопросы.

- ◆ Используется ли бренд в соответствии с вашей брендинговой стратегией? Как бы вы оценили выполнение обещаний бренда в каждой точке контакта с ним?
- ◆ Использовали ли вы все точки соприкосновения с брендом, имеющиеся в вашем распоряжении, чтобы представить бренд наилучшим образом?
- ◆ Какие действия вы планируете предпринять для исправления ситуации с теми точками, которые используются не настолько эффективно, как вам бы хотелось?
- ◆ Какие тактики вы могли бы использовать для того, чтобы другие функциональные области также выполняли обещания бренда?

Таблица 5.1

Точки контакта с брендом фирменных магазинов Aveda

Точки контакта покупателей с брендом	Aveda
Индивидуальность продавцов	Спокойствие, заинтересованность
Этика торгового обслуживания	Внимательность, воспитанность
Полнота знания товара или услуги	Всестороннее знание товара, готовность дать покупателю необходимые рекомендации
Широта ассортимента товаров и услуг	Уход за кожей; уход за волосами; средства нанесения макияжа, ароматические вещества; товары, определяющие стиль жизни; услуги по снятию стрессов
Глубина запасов	Достаточное количество товаров, аккуратно расположенных на полках
Доступность цен	Высокие цены; наличие ценников на каждой полке с товарами
Часы работы и место расположения	Торговые зоны и торговые улицы, на которых обычно продаются дорогие товары; время работы: с понедельника по субботу — с 10 до 19 часов, в воскресенье — с 11 до 18 часов
Торговое оборудование, освещение, материалы, использованные для внутренней отделки	Спокойное освещение; деревянный пол и полки для товаров; зимний сад с журчащей водой; специальные устройства для ознакомления с ароматами косметических средств; плакаты с формулировкой миссии компании, расположенные у выхода рядом с кассой
Музыка, запахи	Фирменный аромат Aveda; легкая, успокаивающая музыка (например, индийская или африканская)

При поиске ответов на эти вопросы помните о целях компании и ее клиентов. Подобно *Amazon.com*, пример которой рассматривался в конце главы 4, *Aveda* использует различные точки контакта с брендом в рамках своей физической среды для достижения как целей компании, так и целей покупателей (рис. 5.3).

При обращении к этим вопросам вам потребуется определить свою роль в сотрудничестве с другими функциональными областями для обеспечения надлежащего представления бренда через точки соприкосновения с ним в существующей физической среде. Например, если для бренда *Aveda* требуются спокойные, приятные продавцы и внимательное обслуживание, то менеджер по управлению активами бренда должен сотрудничать с отделом персонала для определения соответствующих критериев подбора сотрудников и программ их обучения.

Подобным образом обязательства по созданию достаточных запасов товаров также должны быть сформулированы менеджером по управлению активами бренда, а затем поддержаны и осуществлены предприятиями розничной торговли и разработчиками планов создания запасов. Для выполнения подобных обязательств менеджер по управлению активами бренда должен будет использовать разнообразные тактики. В их числе тактики, связанные с участием в различных совещаниях, с выпуском кратких сводок или обучением своих коллег из других подразделений для того, чтобы бренд был правильно понят и интерпретирован всеми функциональными областями и чтобы были предприняты надлежащие усилия для разрешения текущих проблем.

Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда: как прогнозировать и контролировать сложные проблемы, возникающие в физической среде использования бренда. Помимо этих подробных действий, которые должны помочь предоставить инсайты и указания по использованию точек контакта с брендом, вам, вероятно, придется столкнуться с периодическими стратегическими возможностями (например, связанными с обновлением магазина) и другими оперативными сложностями (например, временной нехваткой товаров), которые должен предвидеть и уметь решать менеджер по управлению активами бренда. В соответствии с результатами исследования лучших практических работ в области брендинга, которое было выполнено *Prophet* в 2002 г., в табл. 5.2 показано, что некоторые критически важные проблемы требуют соответствующей реакции, учитывающей особенности бренда. Для решения каждой из этих проблем, в зависимости от ее особенностей, существует несколько различных подходов, которые может использовать менеджер по управле-

Цель потенциального покупателя = = Цель компании	Померить в бренд = = Вызвать доверие к бренду	Выбрать наилучшее предложение = = Сделать наилучшее предложение	Получить наивысшую ценность = = Предоставить ценность	Получить удовлетворения от покупки = = Обеспечить удобство покупки
Личностные характеристики торгового персонала	●	●	●	●
Особенности обслуживания при совершении продаж	●	●	●	●
Знание особенностей товаров и услуг	●	●	⊗	⊗
Широта ассортимента товаров и услуг	⊗	●	⊗	⊗
Глубина запасов	○	⊗	○	●
Доступность цен	⊗	⊗	●	⊗
Часы работы, место расположения магазинов	⊗	●	⊗	⊗
Обстановка, освещение	⊗	⊗	⊗	⊗
Музыка, запахи	○	⊗	⊗	⊗

Степень воздействия: Высокая ● Средняя ⊗ Низкая ○

Рис. 5.3. Таблица целей покупателей и компании (для фирмы Aveda)

Таблица 5.2

Перечень задач, которые должен решать бренд-менеджер в магазине, контролируемом компанией, магазине про продаже марочных товаров и в других физических условиях продаж

Основные проблемы использования точек контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Формат распространения	Влияние	1. Провести оценку риска 2. Искать экономические и брендинговые предпосылки для использования каждого нового формата 3. Стремиться к использованию марочного сходства во всех форматах
Обновление магазина, возобновление программ	Совместное управление	1. Потребовать активного участия в каждой из таких программ 2. Постараться получить инсайты относительно покупателей и экспериментальной концепции брендинга 3. Тестировать, тестировать и еще раз тестировать
Высокая текучесть кадров, плохое обслуживание	Сотрудничество	1. Оценить последствия с точки зрения и покупателя, и бренда 2. Оценить используемые методы управления человеческими ресурсами 3. Использовать программы структурной ассимиляции бренда
Слабое оформление магазина и представление товара	Совместное управление	1. Количественно определить издержки замедления продаж и ценность бренда 2. Сотрудничать с группой визуального представления товара, вырабатывать глубокое понимание потребителей 3. Экспериментировать, использовать новые подходы, проводить измерения

1		2
Недостаточное количество запасов	Сотрудничество	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активно участвовать в процессе планирования запасов 2. Соотнести объем покупок с пониманием потребителей и планом продвижения 3. Защищать системы, которые дают партнерам более наглядное представление о наличии запасов компании
Достижения мерчандайзинга и сезонные темы	Совместное управление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Установить партнерские отношения с группой мерчандайзинга, представить основанное на данных понимание потребителей в виде таблицы (анализируя как будущее, так и прошлое) 2. Обдумывать внутренние связи между маркетингом и стимулированием сбыта 3. Ориентироваться на реальную ситуацию
Осведомленность и доступность персонала	Владение и контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать атмосферу удовлетворенности, связанную с использованием бренда 2. Наладить партнерские отношения со службами магазина для проведения систематического обучения 3. Пропагандировать системы (интранет, ТВ и видеосети) для поддержки и совершенствования процесса
Меры стимулирования, цикл ценообразования	Владение и контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направлять планирование и обеспечивать его соответствие стратегии 2. Установить ясные правила ведения бизнеса для процесса снижения цен; быть прагматичными, но не отступать от своей исходной позиции 3. Разработать сценарии действий конкурентов и возможные реакции на них

нию активами бренда (непрямое воздействие, сотрудничество, совместное стимулирование или владение и контроль).

Например, несогласованность обслуживания создает серьезные трудности для *McDonald's* и *Home Depot*.¹ Покупатель, жаловавшийся на основании своего недавнего опыта на то, что Биг Мак не похож на гамбургер, считает необходимым «дважды проверить содержимое пакета», который он выносит с собой из магазина. Клиенты *Home Depot* выражают недовольство сложностью поиска нужного товара в огромных магазинах и бездействием продавцов.

Обе компании утверждают, что пытаются решить эти проблемы. Так, *McDonald's* применяет метод «воздействия», подразумевающий использование общенационального бесплатного номера телефона для приема жалоб потребителей, «мнимых покупателей» для объективной оценки работы своих сотрудников и введение новых должностей региональных контролеров чистоты в ресторанах и качества продукции. В то же время *Home Depot* использует подход, основанный на «сотрудничестве», подразумевающий привлечение дополнительных продавцов по воскресным дням и предварительную подготовку товаров к размещению на полках с целью освобождения от этой работы продавцов в торговые «часы пик».

Организация прямых продаж на местах

Прямые продажи на местах при эффективном использовании оказываются мощным брендинговым инструментом, позволяющим затруднить проникновение на рынок новых конкурентов (в качестве примера здесь можно назвать действия *IBM* и *Xerox* в 1960-е гг. и *GE*, *Oracle* и *Siebel* в 1990-е гг. Многие компании, как показывают результаты исследования, выполненного *Prophet* в 2002 г., рассматривали свой торговый персонал в качестве наиболее действенного инструмента формирования бренда и оценивали его выше таких традиционных инструментов, как реклама и маркетинг. Например, *Merck* описывает свой торговый персонал как «медицинский препарат, способный создать или испортить репутацию товара». Другая обследованная компания заявила, что «значительно больший процент полномочий по принятию решений находится на уровне торговых представителей, чем на традиционном уровне брендинга»! Хотя представление о торговом персонале как о точке контакта с брендом может показаться необычным, все же эта группа сотрудников обычно представляет собой наиболее важную точку, имеющуюся в вашем распоряжении.

Иногда торговый персонал управляет комплексными процессами в течение длительных периодов, включающих несколько последовательных

фаз приобретения опыта и затрагивающих различных заинтересованных лиц, способных повлиять на решение о покупке. В некоем горьком случае цикл продаж оказывается коротким и просто заключается в приеме заказов. Иногда предложение касается товаров, предназначенных для широкой потребительской аудитории, а иногда — товаров, индивидуализированных с учетом специфических потребностей покупателей. Благоприятная возможность может иметь стратегическое значение, т. е. обладать потенциалом для повторного использования и создания долгосрочных взаимоотношений. Обычно подобные возможности относятся к ситуациям контакта с брендом, которые ориентированы на установление взаимоотношений (при этом они часто подразумевают взаимодействие с торговыми представителями, а не просто со «статичными» точками получения опыта контакта с брендом до совершения покупки) и поэтому должны управляться на основе тех знаний и умений, наличие которых определяется особенностями бренда.

Например, вам как потенциальному покупателю может понадобиться торговый представитель, понимающий ваши запросы, использующий доступный вам язык и способный в ваших интересах получить доступ к тем ресурсам, которые необходимы для надлежащего выполнения работы. С точки же зрения представителя компании, вы хотели бы иметь дело с человеком, способным эффективно осуществить сделку, но при этом устанавливающим разумные цены.

Основные операционные характеристики и организационные способности. Основные организационные характеристики и способности, необходимые для выхода на рынок с помощью прямых продаж, являются вполне понятными. Подобный метод требует взаимодействия с людьми; при этом важное значение имеют знания, навыки межличностного общения и умение доводить сделку до конца. Поэтому необходимо, чтобы ваш торговый персонал воспринимал бренд таким образом, чтобы он проявлял себя в осуществляемом ими процессе продаж. Как сказал один менеджер из компании с высокой текучестью кадров: «Наш новый директор знал, что следует делать на местах. Нанимать людей и обучать. Нанимать людей и обучать. Обучать и вырабатывать у них мотивацию. Нанимать и обучать». Ключевое значение для успеха имеет использование брендинговых линз при приеме и обучении новых работников и выработка правильных стимулов для обеспечения их надлежащей мотивации.

Конкретные вариации: от принадлежности компании к принадлежности третьей стороне. Компании и бренды могут использовать разнообразные структуры организации продаж на местах для управления

от своего имени процессом получения опыта покупки. Эти структуры изменяются от полного владения компанией процессом продаж и использования своего бренда до передачи процесса в полное владение третьей стороны и использования ею собственного бренда (рис. 5.4).

Такая компания, как *Prophet*, имеет простую модель, в которой партнеры *Prophet* и ее высшие руководители распределяются по конкретным географическим территориям. В то же время такие глобальные гиганты, как *IBM* и *GE*, имеют крайне сложные модели прямых продаж, включающие в себя различные типы организации торговли на местах. Одни модели сосредоточивают усилия на конкретных вертикальных отраслях, таких как здравоохранение или государственное управление, другие же фокусируют внимание на некоторых каналах перепродаж, а третьи по-прежнему имеют конкретных глобальных или стратегических клиентов. Однако существуют модели, которые представляют интегрированные решения, охватывающие всю товарную линейку компании. Крайне важно понимать эту комплексность и визуально отображать вашу собственную структуру, чтобы гарантировать, что вы обеспечиваете оптимальное управление своим брендом в рамках каждой модели.

Например, нередко имеет смысл использовать организации продаж на местах, принадлежащих третьей стороне, для того чтобы вывести бренд на рынок. Эти взаимоотношения с перепродавцами или каналами могут предоставить долгосрочные возможности сбыта для вашего бренда тем же способом, который используют отделы сбыта технологических консалтинговых фирм, в частности *EDS* или *CSC*, для товаров компаний *Sun*, *EMC* и *Siebel*. Разумеется, попытаться убедить торговый персонал третьих сторон уделять столько же внимания вашему бренду, сколько вы стали бы уделять ему сами, очень непростая задача, с которой сталкивается большинство компаний, пользующихся каналами сбыта сторонних организаций на этапе формирования опыта потребителей в процессе совершения покупки.

Подробный анализ продаж на местах: *GE Power Systems*. После того как вы нарисуете все структуры продаж на местах, используемые в вашей модели, вы должны будете подробно проанализировать отдельные точки контакта с брендом, которые обеспечивает каждая структура. В табл. 5.3 представлен перечень точек для региональных торговых представителей, показывающий, как провозглашается идентичность бренда в каждой точке контакта *GE Power Systems*, чей бренд товаров и услуг для электроэнергетической отрасли подразумевает партнерство, отношений, сохранение традиций, доверие и техническое совершенство.



Рис. 5.4. Область продаж на местах

Таблица 5.3

Точки контакта с брендом региональной группы продаж GE Power Systems

Потребительские точки контакта	GE Power Systems
Личностные характеристики продавцов	Быстрое реагирование, отличные навыки коммуникаций, настойчивость, дружелюбие и партнерство
Этика продаж и обслуживания	Абсолютная честность, учет интересов клиентов в большом и в малом
Конфигурация группы продаж	Во главе группы стоит менеджер по работе с клиентами ответственный за обеспечение соответствующего уровня обслуживания
Знание товаров и услуг	Глубокие технические знания
Ассортимент товаров и услуг	От электростанций до запасных деталей к оборудованию
Непосредственные контакты	Большинство менеджеров по работе с клиентами находятся там же, где и покупатели, поэтому они могут поддерживать с ними непрерывные контакты, укрепление взаимоотношений за счет проведения специальных конференций
Гарантии качества товаров и услуг	Тратить значительные средства на совершенствование товаров для того, чтобы не иметь затруднений на рынке, менеджер по качеству работает не более чем с двадцатью клиентами
Участие высшего руководства	Чтобы стимулировать заключение важной сделки, топ-менеджер GE поддерживает контакты с руководителем фирмы, являющейся потенциальным покупателем, их встречи продолжаются во время конференций и других общественных мероприятий
Стратегия ценообразования и скидок	Никогда не продавать дешевле реальной цены, использовать все средства убеждения
Платежи, финансирование	Большинство клиентов не нуждаются в финансировании или в капитале, GE Capital обеспечивает креативное финансирование от случая к случаю, — например, в форме аренды самолетов покупателя

Для *GE Power Systems* семилетний цикл продаж электростанций включает в себя проведение первоначальных совещаний, сбор предложений, личные контакты в целях уточнения деталей, технические командировки, совещания по продажам с различными заинтересованными лицами компании, установление взаимоотношений, уточнение цен и объемов сделок, официальные и неофициальные оценки соглашения и заключительные переговоры о подписании контракта.

GE Power Systems уделяет также большое внимание созданию стратегических связей на протяжении цикла продаж, использованию благоприятных возможностей — например, связанных с проведением специальных семинаров, на которых потенциальные покупатели знакомятся с новейшими товарами и системами диагностики и контроля. В каждой фазе цикла продаж бренд получает возможность усиления своей привлекательности в глазах потенциальных покупателей.

По мере того как ваша компания пытается превратиться из продавца в вызывающего доверие консультанта, перейти от точечных продаж к интегрированным решениям, вашим продавцам на местах часто приходится осваивать новые способы действий. Поиск ответов на следующие вопросы поможет вам разработать план, который позволит этим специалистам эффективнее исполнять свои функции.

Какие устойчивые впечатления должны, по вашему мнению, сохранять потенциальные покупатели после каждого взаимодействия и как эти впечатления будут способствовать осуществлению целей вашего бизнеса и бренда?

Как вы в качестве менеджера по управлению активами бренда можете предоставить инструменты, провести обучение и организовать поддержку, необходимые для того, чтобы персонал, торгующий на местах, обеспечил предоставление соответствующего опыта?

Указания менеджеру по управлению активами бренда: как прогнозировать и контролировать проблемы, связанные с продажами на местах. Менеджер по управлению активами бренда должен быть готов к возникновению некоторых неожиданных проблем, типичных для продаж на местах, которые удалось выявить в ходе исследования, выполненного *Prophet* в 2002 г. В табл. 5.4 показано, что одни проблемы касаются периодических стратегических возможностей (например, связанные со структурой торгового персонала), а другие порождают операционные трудности (например, связанные с конфликтами между каналами или обучением торгового персонала).

Таблица 5.4

Вопросы, которыми должен заниматься менеджер по управлению активами бренда: продажи на местах под контролем компании и с использованием ее бренда

Основные проблемы, касающиеся точек контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Решения относительно структуры торгового персонала (территории, ассортимент товаров и услуг, стимулирующее вознаграждение)	Сотрудничество	<ol style="list-style-type: none"> 1. Идентифицировать внутренние и внешние точки напряжений в системе 2. Выводить рынок из возможных трудностей 3. Защищать решения, идущие на пользу покупателю и поддерживающие брендинговые приоритеты
Обеспечение информированности торгового персонала, действующего на местах: предложение, позиционирование, косвенная информация, ценообразование	Владение и контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сотрудничать с отделом маркетинга товаров, но сохранять контроль содержания процесса и обеспечивать его интеграцию 2. Стремиться к динамичному распространению информации в режиме реального времени (краткие сообщения, сайты интранета, онлайн-вые обучающие модули) 3. Учить, учить и еще раз учить
Конфликт в канале	Совместное управление	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определять, порождает ли он ошибки покупателя 2. Дать количественное определение финансового ущерба и ущерба марочному капиталу 3. Выявить конкретные точки противоречий и разработать правила для стимулирования надлежащего брендингового поведения, дать рекомендации по изменению структуры канала

1		2
Заставить торговых представителей, работающих с разными товарами, сотрудничать в интересах покупателя	Сотрудничество	1. Диагностировать корни проблемы (обучение, подготовка, стимулы) 2. Определить, приводит ли это к ошибкам покупателей или к сокращению продаж 3. Наладить партнерские отношения с директором по сбыту для совместной выработки решений (адвокаты клиента, специалисты по интеграции, изменение структуры торгового персонала)
Отсутствие интегрированного взгляда на историю сделок с покупателем, на товар или требования к обслуживанию	Совместное управление	1. Документально отобразить влияние на финансы и на бренд (увеличение доходов и не использованные возможности продаж) 2. Выявить высокодоходные области инвестирования (недавняя история покупок и обслуживания) для проведения необходимых улучшений 3. Наладить сотрудничество с отделами продаж, обслуживания покупателей и информационных технологий для принятия согласованных решений
Стремление к «совершению сделки любой ценой» даже против ценностей бренда	Влияние	1. Будьте прагматичными 2. Выявляйте ключевые точки процесса заключения сделки, в которых действия людей конфликтуют с ценностями бренда 3. Будьте активными при разработке всеобъемлющих решений по этим вопросам, но при этом сохраняйте разумную осторожность

Например, *Sun Microsystems* занимается перепозиционированием торгового персонала, осуществляющего прямые продажи, для того чтобы добиться большей централизации вокруг бренда. Летом 2001 г. она провела переобучение всего своего торгового персонала с целью укрепить у него представление о том, что он занимается продажей не просто «наборов товаров», а «инфраструктуры, помогающей покупателям решить свои проблемы».²

Виртуальная среда Интернета

Виртуальная брендинговая среда, являющаяся инструментом получения потребительского опыта, стала широко доступной благодаря бурному развитию Интернета в конце 1990-х гг. и, как ожидается, будет развиваться и дальше по мере стремительного совершенствования средств беспроводной связи. Хотя этот инструмент существует не так давно, тем не менее он уже успел обеспечить впечатляющие изменения во взаимоотношениях бренда и покупателя в самых разных сферах деятельности, в частности, в продажах ПК, приобретении акций, пополнении запасов дегаей и комплектующих, организации путешествий. К достоинствам брендинговой виртуальной среды относятся: возможность контроля покупателей, простота использования, изобилие доступной информации, охват разнообразных рынков, эффективность и гибкость, что позволило таким компаниям, как *Travelocity*, *Dell*, *Staples*, *Schwab* и *eBay*, обеспечить значительную дифференциацию своих брендов.

Для многих брендов присутствие в виртуальном пространстве является необходимым условием их существования. Вопрос теперь заключается не в том, сколь долгим должно быть это присутствие, а в том, когда и как оно должно начинаться. Четкое определение роли этой среды в общем контексте покупательского опыта имеет теперь решающее значение.

- ◆ Заменит ли виртуальное пространство другие точки получения опыта контакта с брендом?
- ◆ Будет ли оно использоваться как дополнительный инструмент осуществления покупок совместно с другими способами получения покупательского опыта?
- ◆ Будет ли оно изменяться в разных покупательских сегментах при использовании различных сценариев?
- ◆ Как оно поможет выполнению обещания нашего бренда?

Ответы на эти вопросы имеют крайне важное значение, так как они позволяют вам определить приоритетность инвестиций в данной ка-

тегории точек контакта с брендом, а также понять, насколько связаны (или не связаны) между собой онлайн-овая и брендинговая стратегия.

Основные операционные характеристики и организационные способности. Для использования этой категории точек соприкосновения и обеспечения ее соответствия обещаниям бренда требуется наличие определенных организационных способностей.

Виртуальная среда способна обеспечить ускоренный доступ к более широкой покупательской базе, так как вход в Интернет возможен в любое время в любом месте. Однако поскольку немногие взаимодействия требуют человеческого вмешательства, то эта среда должна существовать сама по себе, обеспечивая выполнение обещания бренда в значительной мере за счет собственных возможностей. Покупатели знают, как им следует обслуживать самих себя в соответствии со своим графиком и требуемой скоростью. Вам необходимо решить, во-первых, действительно ли эта среда, направляемая и контролируемая покупателем, соответствует вашему бренду, и, во-вторых, как будет обеспечиваться в этой среде выполнение обещания вашего бренда. Очевидно, что наличие интуитивного и практического опыта работы в режиме онлайн является столь же важным, как скорость, удобство и доступность. Все вместе эти факторы способствуют выполнению обязательства бренда.

Конкретные вариации: от принадлежности компании к принадлежности третьей стороне. Очевидным форматом в случае принадлежности компании является брендинговый сайт, напрямую связанный с покупателем (формат типа *www.hugoboss.com*), доступный широкой публике. Вариации должны обеспечивать создание различных типов опыта (рис. 5.5).

В то время как одни форматы, относящиеся к гибридной категории или к категориям, принадлежащим третьим сторонам, могут отражать ваш оффлайн-овый формат, другие представляют собой новый тип связанных с Интернетом альтернатив. Большинство, подобно аукционным сайтам (*eBay*), интеграторам спроса (*Orbitz*), фирмам, ведущим продажи только через Интернет (*Amazon*), и информационным посредникам (*C-Net*, *My Simon*), используют уникальные свойства Интернета для создания новых возможностей для своих брендов. Задача менеджера по управлению активами бренда заключается в выяснении форматов, наилучшим образом связанных с моделью вашего бизнеса, а также способных поддержать и укрепить ваш бренд в будущем.

Подробный анализ виртуальной среды: Premier Program компании Dell. В табл. 5.5 приведен результат подробного анализа сай-

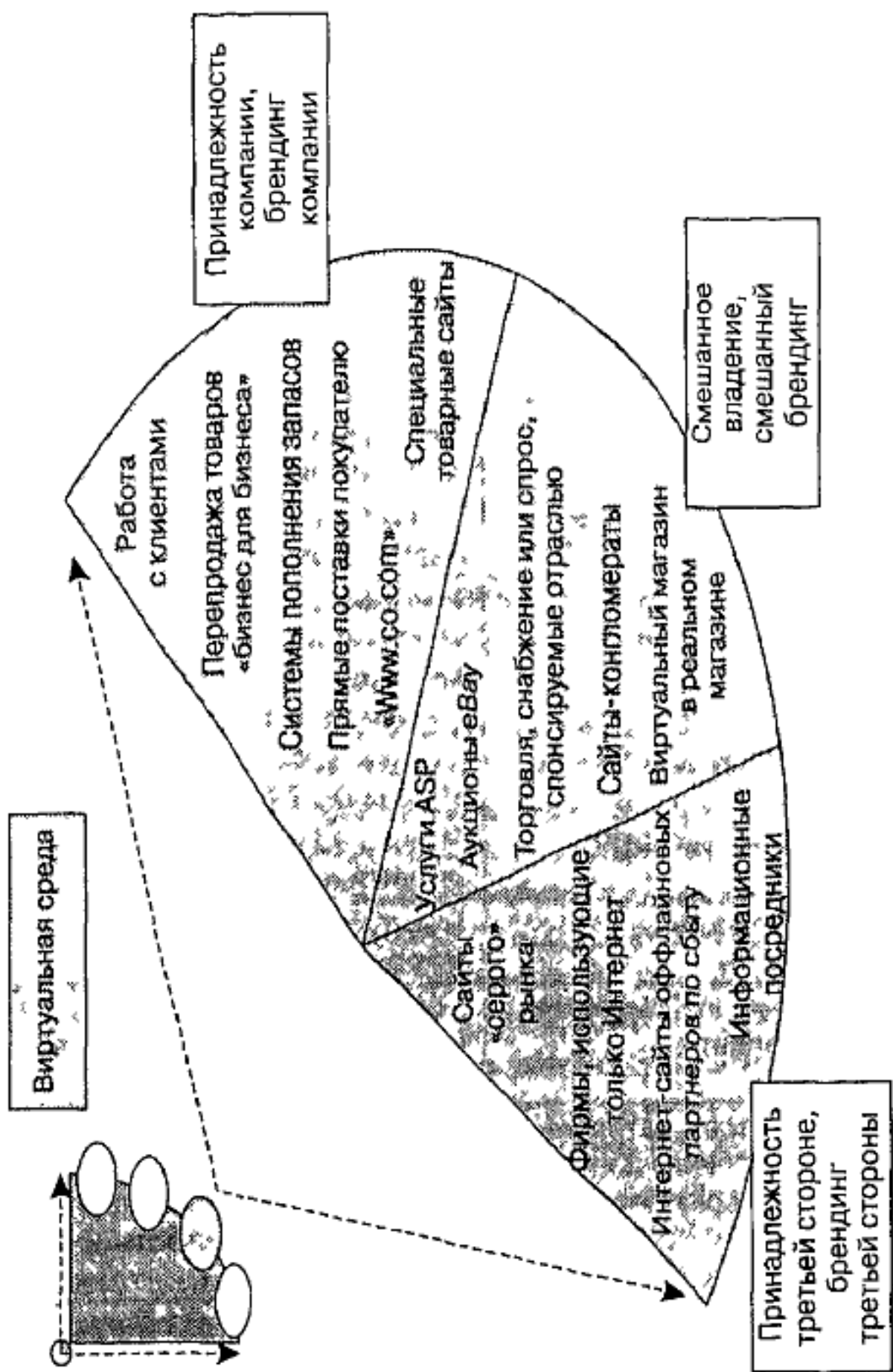


Рис. 5.5. Разновидности виртуальной среды

Таблица 5.5

Точки контакта с брендом для Premier Program компании Dell

Точки соприкосновения с покупателем	Premier Program компании Dell
Сегментация покупателей, альтернативные варианты шопинга на основе имеющихся потребностей	Обращается к менеджеру по информационным технологиям, менеджеру по закупкам и потребностям конечного пользователя; при этом делается «быстрый выбор» для каждого пользователя
Отбор товара и глубина запасов	Создание собственного магазина с единицами учета запасов для покупателя
Глубина товара и суть услуги	Значительная, имеется в случае необходимости
Альтернативы конфигурации решений	Надежные инструменты получения конфигураций решений; показываются лишь предварительно одобренные конфигурации
Инструменты самостоятельного шопинга	Списки «фаворитов», предварительно одобренные списки
Дизайн сайта и его удобство	Ясный, не перегруженный, интуитивно понятный
Скорость, доступность и своевременность	Быстрый, своевременный, информативный
Наличие информации, имеющей значение для клиента; персонализация	«Ваши цены, ваши конфигурации!»; преданная группа работы с клиентами
Стратегия контактов с потребителем: чат, электронная почта, голосовая связь через Интернет	E-mail приводит в состояние готовности; контактная информация группы работы с клиентами Dell, одобрение работы и использование
Продвижение с помощью сайта	Домашние покупки сотрудников, специальные предложения
Платежи от покупателей	Безбумажный порядок оплаты, лизинг/финансирование
Опыт приема заказов «на дому»	Отслеживание заявок Robust; коробки Dell

та управления работой с клиентами с использованием *Premier Program* компании *Dell* в качестве иллюстративного бренда. Марка *Dell* основывается на убежденности в силе прямого взаимодействия с покупателем и на сильных функциональных атрибутах «функционирования в соответствии с ценой, гибкой настройкой на потребителя, индивидуального обслуживания и поддержки, а также наилучшего опыта покупателя».³ Таким образом, и стратегические решения, которые должна реализовывать эта программа, и специфическая манера, в которой разработана каждая из этих точек контакта, находятся в полном соответствии с брендом. Для всего процесса, начиная от своего решения позволить покупателю вносить в список только предварительно проверенные конфигурации и единицы учета запасов и кончая поддержкой рабочих процессов внутри компании-покупателя для обеспечения одобрения выбора конечного пользователя менеджером по закупкам, *Dell* сумела выработать подход, действительно ориентированный на покупателя, развитие которого и символизирует бренд *Dell*.

Указания для менеджера по управлению активами бренда: как прогнозировать и контролировать сложные проблемы, связанные с использованием виртуальной среды. Исследование лучших практических работ в области брендинга, выполненное *Prophet* в 2002 г., позволило выявить некоторые проблемы, к возникновению которых должен быть готов менеджер по управлению активами бренда (табл. 5.6). Одни из них являются стратегическими, подобно решению осуществлять продажи клиентам напрямую, а другие — в большей степени тактическими.

Решение о прямых продажах создает возможность для лучшего контроля, а значит, и лучшего выполнения обещания бренда. Например, авиакомпания США использует эту точку соприкосновения для сокращения цепочки создания ценности. За счет предложения более выгодных цен на билеты, купленные через собственные сайты, такие крупнейшие авиакомпании США, как *United* и *Delta*, стимулируют пассажиров приобретать билеты непосредственно у авиаперевозчика. Хотя такая практика наносит ущерб туристическим агентствам, она представляется крайне привлекательной для покупателей. В недавней статье в «*New York Times*» упоминалось, что *Southwest* уже продает около 30% билетов в режиме онлайн, а другие крупные авиакомпании, в частности *Delta*, надеются достичь этого показателя в ближайшие три года.⁴ Решения такого типа имеют серьезные последствия для взаимосвязи между покупателями и брендом этих компаний.

Таблица 5.6

Указания менеджеру по управлению активами бренда: корпоративные сайты и сайты брендов

Основные проблемы использования точки контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Решение о продаже непосредственно покупателю (какие товары/какие предложения)	Сотрудничество	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать гипотезы, касающиеся привлекательных возможностей 2. Установить партнерские отношения с отделами сбыта и развития для количественной оценки финансового и брендингового риска «прерывания» существующих каналов взаимосвязей; поиск взаимно выигрышных сценариев 3. Провести всесторонний анализ выгод и издержек и представить его результаты руководству
Решение в поддержку сайта конкретного региона, конкретного ассортимента товаров или конкретного подразделения	Владение и контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Быть активными, проводить обследование покупателей для оценки их управляемости; использовать имеющийся портфель сайтов до того, как он выйдет из-под контроля 2. Управлять распределением информации внутри компании 3. Разработать внутренние правила создания микросайтов с минимальными стандартами интеграции

Продолжение табл. 5.6

1		2
Запуск и обновление сайта	Совместное управление	1. Установить партнерские отношения с Интернет-группой для определения графика работы 2. Использовать понимание покупателей для управления разработкой сайта и определения приоритетов 3. Оказывать поддержку путем проверки использования сайта
Решение о разработке сегментированного шоппинга и предоставления опыта покупок	Владение и контроль	1. Изучать стратегии сегментирования, использовавшиеся в других каналах; проверка их применимости для Интернета 2. Изучать данные об использовании, упущенном сбыте и удовлетворенности покупателей с целью выяснения других возможностей 3. Разработать схемы поведения и предложений компании для конкретных гипотез
Глубина индивидуализации с учетом особенностей покупателя и имеющейся информации	Совместное управление	1. Установить партнерские отношения с Интернет-группой для определения пределов технических возможностей 2. Определить, какой уровень (например, история товара в сравнении с персонифицированными рекомендациями о товаре) соответствует бренду; избегать автоматического использования принципа «чем больше, тем лучше»

1		2
		3. Провести проектирование, размещение и повторную оценку
Способность использовать контакты с покупателем и возможности сбыта	Влияние	<p>1. Провести учитывающую роль бренда оценку существующих способностей и процессов, выяснить зоны риска</p> <p>2. Сотрудничать с межфункциональными группами для устранения ключевых дефектов</p> <p>3. Не допускать, чтобы маркетинг, предложение или обещание бренда опережали операционные возможности</p>
Использование порталов, посредников, аукционных сайтов и других Интернет-брендов	Владение и контроль	<p>1. Анализировать роль каждого фактора, который может иметь значение для вашего бренда; перекрытие целевых покупателей, экономическая привлекательность, соответствие бренду</p> <p>2. Разработать ясный бизнес-сценарий для каждой тактики; не допускать «переигрывания»</p> <p>3. Экспериментировать с разными конфигурациями; Интернет является новым средством коммуникаций, и нам предстоит еще много о нем узнать</p>

Центры контактов с покупателями

Последняя важная категория точек соприкосновения — центры контактов с покупателями — отражает ситуации, в которых телефонные звонки из отдаленных мест оказываются первичными побуждениями получения покупательского опыта. В этой категории доминирующее положение занимают крупные автоматизированные центры приема звонков, и сотрудники этих центров — а фактически их голос на другом конце телефонного провода — определяют тип получаемого опыта. При возникновении других способов коммуникаций, в частности e-mail, беседы в режиме онлайн и обмена голосовыми посланиями через Интернет, телефон становится лишь одним из многих каналов установления контактов, которые работники центров используют для взаимодействия и установления взаимоотношений с потенциальными покупателями.

Основные операционные характеристики и организационные способности. Центры контактов с покупателями, в отличие от трех других категорий точек соприкосновения, не всегда рассматриваются в качестве самостоятельных побуждений покупки. Напротив, они чаще используются совместно с другими побудителями, например визуально привлекательными печатными каталогами, группами продаж на местах или богатым опытом использования Интернета для завершения цикла приобретения. Поскольку центры контактов обычно дополняют другие точки соприкосновения, то здесь необходимо делать акцент на координации использования различных каналов.

Центры контактов, несмотря на высокую стоимость их создания, обеспечивают получение разнообразных выгод. К ним относятся возможность использования качественной базы данных о покупателях и получение знаний о прошлых покупках, что позволяет успешно осуществлять продажи за счет лучшего понимания покупателей и обеспечивает сотрудникам возможности лично доставлять опыт приобретения бренда. Ослабляя риски высокой текучести кадров работников таких центров и возникновения пиков и спадов запросов покупателей, вы получаете преимущества использования сотрудников в одном месте, осуществления централизованной подготовки и размещения опытных специалистов рядом с новичками для ускорения их обучения.

Иногда за счет силы убеждения достигается значительное увеличение продаж, а иногда взаимодействие сводится лишь к приему заказов. Но в любом случае подготовка и мотивация сотрудников центра к поведению, соответствующему образу бренда, имеют решающее значение для долгосрочного успеха этой точки соприкосновения. Нако-

пец, центры контактов с покупателями могут служить достижению дополнительной цели управления запросами покупателей на послепродажное обслуживание (о чем пойдет речь в главе 6).

Конкретные вариации: от принадлежности компании к принадлежности третьей стороне. Несмотря на наличие множества способов телефонной связи и связи через Интернет (рис. 5.6), основные различия заключаются в том, будут ли звонки входящими или исходящими и решите ли вы использовать снабжение функции из внешних источников.

При входящих телефонных продажах вы ждете звонка покупателя, обычно используя при этом определенный метод прямого маркетинга для стимулирования этого обращения. Средства, которые вы использовали для продвижения бренда, будут определять инструменты, которые окажутся в распоряжении работника центра (например, помощь в ориентации в сети или «живая беседа»). При исходящих телефонных продажах вы отвечаете на запросы о предоставлении информации от потенциальных покупателей (или вы можете звонить наугад с целью предоставления опыта до совершения покупки). Независимо от используемого метода текст разговоров должен быть таким, чтобы потенциальные покупатели получили надлежащее представление о бренде.

Решение об использовании внешних источников также представляется крайне интересным. Так как центры контактов находятся далеко от потенциального покупателя, то он может никогда не узнать, что получает товары из внешних источников. Многие компании исследуют различные варианты, включая зарубежных провайдеров, для снижения издержек и повышения эффективности работы. Очевидно, что компания и ее центр контактов должны тесно сотрудничать друг с другом для разработки программы подготовки использования бренда и системы мониторинга для обеспечения точного представления бренда и выполнения его обещания.

Подробный анализ работы центра приема звонков по бесплатному номеру телефона: *21st Century Insurance*. Многие специфические точки контакта с брендом, возникающие при получении опыта покупки в случае использования бесплатного номера телефона компании, сравнимы с точками контакта, существующими в магазинах или в виртуальной среде Интернета. Проблема для этой категории точек контакта с брендом заключается в том, что вы полностью полагаетесь на знание, личные характеристики и гибкость представителя центра обслуживания покупателей. Очевидно, что вы должны принять решения относительно типа подготовки, инструментов и стимулов, которые вы предоставите этим сотрудникам центра, но в конечном итоге



Рис. 5.6. Различные типы центров контактов с покупателями

именно эти сотрудники могут обеспечить продолжение или прекращение контактов с клиентом. В табл. 5.7 приведен пример анализа, выполненного для *21st Century Insurance*, американского бренда компании по страхованию автомобилей, которая обеспечила свое выживание и процветание за счет использования системы прямых ответов по бесплатному номеру телефона.

Таблица 5.7
Точки контакта с брендом в центре приема бесплатных звонков компании
21st Century Insurance

Точки контакта с потребителем	<i>21st Century Insurance</i>
Личные характеристики работника центра	Жизнерадостный, способный дать быстрый ответ, наличие чувства юмора
Помощь при совершении покупки, этика обслуживания	Полное обслуживание; честность; любознательность; цельность
Знание товара или услуги	Глубокое и всестороннее
Часы работы	24/7
Отбор товара, глубина запасов	Внимание только к автомобилям; никакой новой политики страхования домов
Доступность информации о ценах	По телефону или через Интернет
Номер телефона	1-800-211-SAVE
Трансферт	Быстрый и эффективный, не требует личного участия
Уровень автоматизации	Автоматическое приветствие; выбор вариантов английского или испанского языков, страхования машины или жилища
Уровень знаний о покупателе	Наличие собранной базовой информации; попытка определения профиля покупателей; ненадежные данные о прошлых покупках
Музыка в режиме ожидания ответа	Жизнерадостная музыка
Интернет-поддержка	Работники центра приема звонков стараются ненавязчиво отговорить от использования электронных сайтов

Указания менеджеру по управлению активами бренда: как прогнозировать и контролировать сложные проблемы, связанные с использованием центров контактов с покупателями. Вам как менедже-

ру по управлению активами бренда необходимо установить партнерские отношения с руководителями центра контактов с покупателями для того, чтобы компания предоставляла в этом центре опыт контакта со своим брендом. Исследование наилучших методов, выполненное Prophet в 2002 г., позволило выявить некоторые типичные проблемы, связанные с работой центра контактов с покупателями (табл. 5.8).

Основная задача здесь заключается в нахождении баланса между эффективностью и качеством работы сотрудников центра в процессе взаимодействия с покупателями. Противоречия возникают здесь потому, что быстрое заключение сделки часто вознаграждается без учета того, действительно ли работник центра обеспечил покупателю опыт, способствующий укреплению его отношений с брендом и способный со временем принести компании дополнительные прибыли.

Таблица 5.8

Указания менеджеру по управлению активами бренда: центр контактов с покупателями компании, имеющей бренд

Основные проблемы в точке контакта с брендом		Тактики управления и влияния
1		2
Управление многоканальными контактами	Совместное управление	1. Создать целевую группу для организации взаимодействия каналов 2. Идентифицировать другие ключевые точки коммуникаций и стимулировать более тесные взаимосвязи 3. Сбалансировать каналы за счет налаживания сотрудничества и использования стимулов
Проблемы нагрузки на персонал	Влияние	1. Получать сигналы обратной связи о затруднениях, возникающих в периоды пиковых нагрузок на центр приема звонков

Продолжение табл. 5.8

1		2
		2. Выявить причины пиковых нагрузок 3. Сбалансировать каналы за счет налаживания сотрудничества и использования стимулов
Высокая текучесть кадров, непостоянный уровень обслуживания	Сотрудничество	1. Реализовать централизованные программы обучения использованию систем, поведения, бренда и товара 2. Разработать простые правила действия сотрудников центра 3. Анализировать профиль принимаемых на работу сотрудников центра
Изменчивость системы вознаграждения	Влияние	1. Наладить сотрудничество с руководителем центра контактов для лучшего изучения схемы вознаграждения 2. Сделать схему вознаграждения простой и понятной всем сотрудникам 3. Рассмотреть альтернативы, связанные с целями бренда и целями сбыта
Доступность и информированность работников центра	Владение и контроль	1. Создать для сотрудников условия, необходимые для эффективного выполнения их работы

Окончание табл. 5.8

1		2
		<p>2 Рассмотреть уровень знания товаров, адекватно отображающий бренд и обеспечивающий доходы от инвестиций</p> <p>3 Разработать официальную программу управления обучением</p>
Достижение баланса производительности и качества	Совместное управление	<p>1 Оценивать производительность по числу обслуженных покупателей, стоимости осуществленных продаж и продолжительности разговоров с клиентами</p> <p>2. Записывать и анализировать переговоры для поиска путей повышения качества контактов с покупателями</p> <p>3 Отслеживать повторные продажи и проводить исследования удовлетворенности покупателей</p>
Качество информации о покупателях	Владение и контроль	<p>1 Делать все возможное для выработки единого взгляда на покупателей</p> <p>2. Использовать методы уточнений получаемых данных</p> <p>3. Внушать персоналу мысль о важности качества</p>

Широта дистрибуции или согласованность действий: движение по натянутой проволоке

Большинство организаций больше не могут позволить себе роскошь «просто» пытаться оптимизировать опыт покупки с помощью единственного канала распределения, над которым они имеют полный контроль. Фактически наше исследование наилучших методов показало, что большинство компаний скорее увеличивают, чем уменьшают число и широту своих точек получения опыта покупки. Есть смысл создать инструменты, позволяющие покупателям приобретать бренд в любом месте, в любое время и любым способом с учетом имеющихся у них пожеланий.

В то же самое время компании должны добиваться того, чтобы каждый используемый формат покупки (например, создаваемый самой компанией или третьей стороной) отражал наиболее эффективный способ согласованного и дифференцированного охвата покупателей брендом. Например, *Херох* обеспечивает себе привлечение крупных отечественных клиентов за счет персонала, осуществляющего прямые продажи, но при этом он также инвестирует значительные средства в разработку эксклюзивных дилерских каналов, предназначенных исключительно для работы с малыми и средними торговыми предприятиями.

С учетом этих вариантов продвижения товара все предприятия должны стремиться найти ответы на одни и те же фундаментальные вопросы за счет использования своих брендов в качестве линз для выявления следующих наилучших стратегий.

- ◆ Насколько широкой должна быть наша дистрибуция товаров?
- ◆ Насколько легко удастся нам обеспечить согласованность действий с учетом такого разнообразия точек контакта с брендом?
- ◆ В какой мере эти каналы распределения должны находиться под влиянием бренда и под нашим контролем?

Более совершенное понимание основных категорий точек контакта при покупке позволит вашей компании найти ответы на эти вопросы для создания прочных взаимосвязей между брендом и покупателем.

Какова требуемая широта?

Здесь мы рекомендуем прагматичный подход. Очевидно, что существуют соображения, касающиеся компании и ее бренда, которые следует учитывать при ответах на следующие вопросы.

Вопросы, касающиеся компании

- ♦ Каковы исходные инвестиции и издержки, необходимые для обеспечения и контроля опыта взаимодействия покупателя и бренда?
- ♦ Как мы можем получить доступ к основным рынкам и группам покупателей?
- ♦ Насколько зрелым является канал товародвижения?
- ♦ Подходит ли он нашему бренду?
- ♦ Действительно ли мы имеем возможность обеспечивать согласованное предоставление опыта приобретения бренда?
- ♦ Каковы наши ожидаемые прибыли в каждом канале?
- ♦ Имеем ли мы индивидуализированное предложение ценности, отличное от существующих альтернатив распределения?
- ♦ Имеем ли мы возможности выполнить намеченное?
- ♦ Каковы другие факторы риска?

Вопросы, касающиеся бренда

- ♦ Каковы основные ожидания покупателей относительно нашего бренда?
- ♦ Где покупатели рассчитывают нас найти, а где не рассчитывают?
- ♦ Как мы можем охватить их наилучшим образом и облегчить им способ установить контакт с нами?
- ♦ Как бы ответили на эти вопросы новые покупательские целевые сегменты, которые мы ищем для обеспечения будущего роста?

Иногда на ваши ответы будут влиять рынок, покупатели или конкуренция, и вам необходимо будет найти способ ответить на эти вопросы наиболее полно. Очевидно, что наличие стратегии правильного присутствия бренда имеет решающее значение для итогового успеха.

Насколько последовательно?

Обеспечение согласованности является фундаментальным условием прочных отношений между брендом и покупателем, поэтому вы должны быть готовы к тому, что вам придется отвечать на следующие непростые вопросы.

- ♦ Что необходимо делать для последовательного выполнения обещания бренда в конкретной точке контакта или в конкретном формате?
- ♦ Можем ли мы это сделать?
- ♦ Может ли это сделать наш партнер по распределению?

В контексте стратегии использования нескольких каналов, нескольких форматов или нескольких уровней распределения достижение согласованности оказывается сложной задачей. Интуиция должна подсказать нам, что чем больше переменных мы добавляем в уравнение, тем сложнее его решение. Поэтому вопрос приобретает следующую форму: «Какой тип дополнительных инвестиций мы должны использовать для достижения необходимого нам уровня соответствия между брендом и каналом?»

Дополнительные инвестиции ради достижения соответствия должны всегда основываться на учете реальных ожиданий покупателей. Если один и тот же покупательский сегмент имеет возможность приобретать ваш фирменный товар с помощью разных форматов и инструментов распространения бренда (магазины *Pottery Barn*, каталог и центр приема звонков *Pottery Barn*, *PotteryBarn.com*), то ожидания покупателей относительно согласованности каналов являются высокими. Если же разные форматы ориентируются на разные сегменты (как в приведенном выше примере с *Xerox*) с минимальным взаимным перекрытием, то значительные инвестиции в обеспечение согласованности будут неоправданными.

Какова должна быть степень контроля?

Последний вопрос касается осуществления контроля. Какая степень контроля и брендинга дистрибуции требуется для обеспечения успеха и какой ценой? Тотальный контроль распределения может оказаться излишним или нежелательным. Ваша компания уже может иметь прочные обязательства, подразумевающие устойчивые взаимоотношения с целевыми клиентами, и в этой ситуации нередко имеет смысл придерживаться сложившихся правил, а не пытаться их обойти. Кроме того, ваша модель может целиком основываться на стратегии распределения с помощью третьей стороны (как у *Procter & Gamble* и *Pepsi*). Или же контроль попросту окажется невозможным по причине размера вашей фирмы, текущего этапа ее развития, структуры ее капитала и правил регулирования бизнеса.

Однако с точки зрения бренда наличие контроля обеспечивает очевидные преимущества, поскольку в этом случае вы имеете лучшие возможности обеспечить получение согласованного опыта приобретения бренда, который, как ожидается, отразится на увеличении прибыли. Вы также получите прямой доступ к потребителю для создания отношений, продолжающихся после совершения покупки, на условиях, которые будут выгодны обеим сторонам.

Существуют различные средства брендингового распределения (например, франшиза, дилерская сеть, эксклюзивные независимые агенты или дистрибьюторы), влияющие на баланс отношений. Каждое из них имеет свои особенности с точки зрения владения, контроля, капиталовложений и простоты использования, но по сути канал распределения способствует продвижению вашего бренда, не требуя значительных капитальных затрат. Разумеется, если торговый представитель, сайт в Интернете или магазин используют бренд *BP*, *McDonald's*, *Porsche*, *AT&T* или *Allstate*, то покупатели ожидают во всех трех случаях одинакового уровня обслуживания, сравнимого опыта покупки и равных возможностей разрешения проблем.

Разумеется, все сказанное выше должно быть сопоставлено с реальными ожиданиями покупателя относительно бренда в каждом конкретном контексте покупки. Например, *Kodak* не может проявлять чрезмерной озабоченности недостатком контроля над торговым персоналом *Eckerd*, так как он верит в способность покупателя сделать различие между тем, что обеспечивает бренд *Eckerd*, и тем, что обеспечивает бренд *Kodak*. Другими словами, в традиционных форматах распределения покупатели могут понять различие между ролью бренда распределения и ролью бренда товара или услуги.

Оптимизация опыта покупки вашего бренда в случае распределения через каналы третьей стороны

Большинство компаний в своем покупательском наборе имеют долю распределения, которая контролируется третьей стороной и осуществляется под ее брендом. Если вы можете обеспечить эксклюзивность своей линейки товаров или бренда за счет таких взаимоотношений с третьей стороной, то пользуйтесь этой возможностью. Она всегда помогает придать вашей линейке товаров ту индивидуальность, которая характерна для данной третьей стороны.

Однако основная часть сбытовых взаимоотношений с третьей стороной не может обеспечить исключительности, поскольку соответствующие предложения ценности действуют в условиях множественности вариантов покупательского выбора. Поэтому многим брендам не остается ничего другого, кроме конкуренции с другими брендами в той же среде совершения покупок. Для многих категорий это просто стандартная рабочая процедура. Как заметил Боб Лэчки, вице-президент по управлению брендом в *Anheuser-Busch*: «Розничный торговец имеет власть над брендом, подобную нашей. Если он решает продвигать ваш товар по выходным дням, это может существенно изменить результа-

ты. Его власть может в большой мере повлиять на выбор покупателей. Если вы не получаете места на полках магазина и продвижение вашего товара к покупателю не стимулируется, то вы не добьетесь успеха».

Тем не менее многие тактики могут использоваться для того, чтобы повлиять на взаимодействие покупателя с брендом в момент покупки даже тогда, когда компания не контролирует торговую среду. Очевидно, что ценообразование, упаковка, маркетинг в местах продаж, выгодное размещение на торговых полках (или его эквивалент при совершении прямых продаж), а также сам товар или услуга обеспечивают возможности конкурентной борьбы. Джефф Герберт, президент *Beverage Partners Worldwide*, также разделяет подобную точку зрения:

Различные каналы устанавливают различные цены на наш товар только на основе предложения ценности, предоставляемой каналом. В обычных магазинах мы можем устанавливать цену с премией, поскольку покупатели готовы платить за удобство. В супермаркетах мы устанавливаем меньшую цену и имеем большие запасы, при этом мы стараемся увязывать нашу цену с ценами на другие продукты. Что касается массовых товаров, то здесь наше влияние на получение дополнительного места оказывается более значительным, поэтому мы стараемся использовать дополнительные стеллажи и подставки. Мы создаем ценностные цепочки во всех каналах и отслеживаем движение и отдачу инвестиций в каждом из них. Для каждого канала мы индивидуализируем наше послание и меры стимулирования, но сохраняем образ бренда неизменным.

Очевидно, что для выработки беспримыслного подхода менеджеру по управлению активами бренда необходимо определить правильный комплекс материальных стимулов для мотивации сторонних дистрибьюторов.

Программа делового партнерства фирмы *IBM* является наглядным примером того, как обеспечить эффект использования третьей стороны в покупательской модели для товаров «бизнес для бизнеса». Программа *IBM* под названием «*BusinessWorld*» обеспечивает активную поддержку каналу в таких ключевых областях создания дополнительной ценности, как маркетинг, сбыт, обучение и сертификация, техническая поддержка и финансирование покупателей. Партнеры могут получить эту поддержку в режиме онлайн, при обращении по телефону или непосредственно через менеджера, отвечающего за конкретный канал сбыта. Все подобные типы инвестиций разрабатываются для того, чтобы помочь каналу понять бренд *IBM* и лучше продвигать потребителю товары и услуги фирмы даже несмотря на то, что многие участники программы делового партнерства *IBM* являются одновременно и партнерами *Sun*, *Dell* и *EMC*.

Стратегическое мышление на уровне канала

Наконец, вам следует обеспечить стратегическое понимание того, как ваш бренд увеличивает ценность предложения канала и улучшает опыт взаимодействия с ним. Нередко независимым розничным торговцам, продающим многочисленные бренды, и партнерам по каналу не хватает отличительных особенностей. Поэтому каналу нередко требуются элементы индивидуализации, позволяющие выделиться на общем фоне, и ваш бренд мог бы ему в этом помочь. За счет понимания той роли, которую ваш бренд играет в продвижении товаров и получении прибыли, а также осознания ее в качестве составляющей общего предложения канала вы оказываетесь в более выгодном положении при использовании бренда в качестве инструмента стимулирования сбыта.

Предоставление каналу возможности превращать бренд в средство стимулирования покупки может породить негативные ожидания относительно скидок, которыми привыкли пользоваться покупатели. *Hyatt* и другие туристические бренды обеспокоены появлением этого нового класса Интернет-дистрибьюторов, которые осуществляют продажи строго по установленной цене, оказывают влияние на коммодитизацию отбора бренда при совершении покупки и таким образом на коммодитизацию брендов в этой категории в целом. Решение этой задачи с помощью соответствующего набора краткосрочных агрессивных тактик и долгосрочных целей имеет крайне важное значение.

Цель должна заключаться в усилении эффективности вашего бизнеса и вашего бренда в любой момент времени. Очевидно, что потребности вашей компании могут изменяться по мере изменения вашего бренда, поэтому вам следует быть готовым к осуществлению необходимых преобразований в соответствующий момент времени. При этом решающее значение имеет гибкость используемого подхода.

От опыта совершения покупки к использованию товара

В этой главе мы продемонстрировали, каким образом следует использовать бренд в период получения опыта покупки. Для любого потенциального потребителя в каждой ситуации осуществления покупки опыт приобретения товара может оказаться простым или комплексным, включающим в себя несколько базовых взаимодействий или же целые серии различных взаимодействий в разнообразных условиях совершения покупок. Для любого бренда условия совершения покупок, в которых этот

бренд выходит на рынок, могут меняться в широких пределах. При этом во всех подобных ситуациях компании пытаются делать то, что помогает им продвигаться к желаемому результату, который заключается в приобретении бренда потенциальным покупателем.

Даже если бы Кристина не сделала покупки в соответствии со сценариями, описанными выше, все равно она получила бы впечатления, воспоминания и ощущения, которые могли бы послужить основой для формирования вероятных будущих взаимоотношений. Наихудший сценарий для бренда заключается в том, что Кристина отказывается от приобретения обстановки для дома по причине того, что она разочарована опытом, полученным в процессе совершения покупок, в результате чего возникают негативные взаимоотношения между покупателем и брендом.

Но, к счастью, опыт взаимодействия с провайдером программного обеспечения и магазином *Pottery Barn* оказался успешным, и Кристина совершила необходимые ей покупки. Теперь она может перейти к следующему этапу цикла продажи бренда — этапу после совершения покупки. Наиболее важный компонент того, что обычно называется опытом использования или потребления, определяется ответом на следующий вопрос: каким образом бренд проявляет себя на самом деле, как он облегчает мою работу, доставляет мне удовольствие или обеспечивает выполнение множества осознанных или неосознанных ожиданий, которые я имел относительно этого бренда и его приобретения в момент совершения покупки? Именно в этом заключается возможность бренда создать глубокую и всестороннюю связь с покупателями, которая становится долгосрочным источником получения устойчивой ценности.

Глава 6

Опыт после совершения покупки: укрепление отношений покупателей с брендом

Четыре года назад Шервин занял должность начальника отдела информационных технологий в небольшой фирме, работающей в сфере обслуживания. Загруженный множеством проблем, связанных с освоением своих обязанностей и переездом семьи на новое место жительства, он решил просто приспособить свой портфель Fidelity 401(k) для программы, предложенной его новым работодателем, даже несмотря на то, что созданием программы управляла незнакомая ему компания *ManuLife*.

Бумажная работа, которую он должен был выполнить для управления намеченной операцией, была несложной, а необходимые средства были переведены без задержки. Отдел по управлению персоналом предоставил ему все необходимые материалы и бесплатный номер телефона для получения необходимой информации. План, по-видимому, имел большое количество инвестиционных альтернатив, как агрессивных, так и консервативных, и представитель, с которым он говорил по телефону, хорошо понимал сильные и слабые стороны намеченного плана.

Так как Шервин уже несколько лет занимался инвестициями на фондовом рынке, он не нуждался в советах (которые все равно не имели права давать специалисты *ManuLife*). Поэтому он сам собрал необходимую информацию и решил разместить деньги в четырех паевых фондах. Затем он сообщил о своем решении соответствующему представителю и приступил к работе. Квартальные отчеты были достаточно подробными, и результаты работы фондов были лучше, чем он ожидал (по крайней мере, для первого года). Он также получил бюллетень о планах выхода на пенсию и об инвестиционных стратегиях *Manulife*, который он читал, когда у него было время.

Примерно два года спустя *ManuLife* создала веб-сайт, разработанный таким образом, чтобы позволить клиентам управлять их 401(k) инвестициями, чаще знакомиться с достигнутыми результатами и перегруппиро-

вызывать имеющиеся и поступающие средства в режиме реального времени. Шервин немедленно подписался на эту услугу, получил пароль и добавил этот сайт к списку «фаворитов» своего веб-браузера. Он начал регулярно посещать этот сайт, поскольку доступ к нему был довольно простым, и таким образом стал чаще думать о *ManuLife* и своем счете 401(k). Когда фондовый рынок становился нестабильным, Шервин несколько раз пересгруппировывал свой портфель, и хотя Шервин по-прежнему получал отпечатанные отчеты, фактически он вел себя как обычный онлайн-клиент. Сегодня Шервин считает себя клиентом *ManuLife*, в высшей степени удовлетворенным получаемыми услугами.

На работе Шервин сталкивается с обычной повседневной проблемой нарушения связи через систему T1. За последнее время он трижды менял сервисных провайдеров, однако так и не смог обеспечить надежную связь для нью-йоркского офиса компании. В течение недели он беседует по телефону с нынешним провайдером дольше, чем с большинством других продавцов услуг в течение года. Если компании понадобится послать еще одну бригаду в нью-йоркский офис для решения возникших проблем, то он знает, что сможет быстро переключиться на провайдера номер четыре.

Еще больше удручал тот факт, что его сегодняшней поставщик имел наглость послать четыре недели назад предложение, в котором он заявлял о намерении стать консолидированным источником для всех голосовых и цифровых коммуникаций компании. Шервин спрашивал себя: «Как они вообще собираются расширять свой бизнес, если их сегодняшняя работа вызывает столько нареканий?»

Определение опыта, получаемого после покупки

Опыт, получаемый после покупки, касается ли он финансовых услуг или извлечения данных из сети, начинается немедленно после того, как индивид делает покупку или предоставляет надежное финансовое обязательство ее осуществления, и заканчивается, когда покупатель полностью потребляет, перепродает или любым иным способом прекращает использование товара или услуги. Некоторые бренды имеют продолжительный, комплексный и стимулируемый взаимоотношениями опыт после совершения покупки (*GE Aircraft Engines* является одним из них). Для других брендов опыт после покупки часто оказывается кратким и почти полностью выходящим из-под контроля со стороны компании сразу после того, как товар покидает полку магазина (например жевательная резинка *Trident*).

В рамках общих взаимоотношений бренда и покупателя опыт, получаемый после покупки, остается одним из наименее используемых, но потенциально мощных средств возврата компании устойчивой, выгодной и долгосрочной ценности. В исследовании наилучших методов, выполненном *Prophet* в 2002 г., были выявлены три действенных инструмента создания бренда, которые оказываются наиболее эффективными при формировании контингента приверженных клиентов в условиях, возникающих после совершения покупки. Имеются в виду качество товара или услуги, опыт их использования и позитивные устные рекомендации родственников и знакомых. Эффективность бренда предсказывается на основе единственного критически важного предположения: товар или услуга полностью соответствуют обещаниям бренда, а иногда их и превосходят.

Товар или услуга должны делать то, чего от них ожидают, так, как этого от них ожидают, и так долго, как этого от них ожидают — начиная с момента выставления счета, во время обслуживания клиента и кончая всеми коммуникациями, возникающими после совершения покупки. Очевидно, что это требует определенного уровня обязательств по отношению к опыту после покупки, о котором задумываются немногие компании помимо некоторых непосредственно затрагиваемых подразделений. Однако многие участники исследования, выполненного *Prophet* в 2002 г., — от коммунальных предприятий до гостиниц, от компаний связи до промышленных конгломератов, — признавали важность правильного осуществления подобных обязательств. Эти компании обсуждали сценарии, в которых они могли бы видеть себя извлекающими деньги из своих бюджетов (обычно ориентированных на финансирование маркетинговых связей до совершения покупки) и направляющими их в ключевые точки контакта с брендом после покупки, поскольку, говоря словами Сьюзен Эттеридж, руководителя отдела связей *TXU*: «Ничто не работает, если нарушается пользование товаром или использование услуги потребителем».

Если ваша компания и постоянство бренда соответствуют ожиданиям клиентов, то ваша позиция наиболее благоприятна для того, чтобы заставить покупателя «поделиться содержимым бумажника» (сделать так, чтобы сегодняшние клиенты покупали больше товаров или делали покупки чаще) и ослабить необходимость вновь проходить через цикл, предшествующий покупке. Кроме того, внушительный положительный опыт, получаемый после покупки, со временем обычно способствует формированию прочной приверженности, а ваши клиенты начинают рекомендовать ваш товар или услугу другим людям.

Цели опыта после совершения покупки: взгляд с позиции компании

Главной целью формирования опыта, получаемого после покупки, является увеличение доли приверженных клиентов в общем числе пользователей, поскольку они составляют ту группу, с которой будут развиваться наиболее выгодные отношения. Несмотря на существование представления о том, что приверженность бренду имеет неустойчивый характер, мы постоянно обнаруживали, что «правило 80/20» по-прежнему применимо к большинству компаний, т. е., другими словами, 80% прибылей обычно обеспечивается за счет 20% покупателей. Таким образом, цели компании после совершения покупки должны заключаться в повышении вероятности превращения покупателей, сделавших всего по одной покупке, в 20% приверженных клиентов. Для успешного формирования опыта после покупки компания должна:

- ◆ понимать экономические основы приверженности;
- ◆ вырабатывать интегрированный и активный взгляд на взаимоотношения клиента с брендом и компанией, которые сложатся после совершения покупки;
- ◆ использовать бренд для нахождения новых областей роста.

Экономика приверженности

В то время как большинство компаний рассуждает об успешности опыта после покупки как о чем-то, связанном с высоким уровнем удовлетворенности потребителей, мы будем говорить о необходимости выйти за рамки подобных представлений и посмотреть на то, какие послепродажные инвестиции необходимо сделать для максимизации вероятности успеха. Поэтому наша экономическая модель должна основываться на понимании того, как новые и приверженные покупатели могут прямо или косвенно влиять на будущие экономические результаты компании и бренда.

Например, *BMW* знает, что «почти две трети ее сегодняшних покупателей собираются взять в лизинг новую модель *BMW*, в особенности если в семье работают оба супруга, возраст которых не превышает 35 лет», о чем заявил вице-президент по маркетингу в странах Северной Америки Джим Мак-Доуэлл. Кроме того, *BMW* знает, что иногда теряет своих тридцатилетних покупателей, если жизненные обстоятельства вынуждают их переключиться на более приспособленный для семейных нужд автомобиль (например, мини-вэн), который не выпускается компанией *BMW*. Эти заключения имеют важное значение, по-

сколько способны повлиять на связи после совершения покупки и на усилия по разработке новых товаров. Способность *BMW* идентифицировать покупателей, которые недавно оказались вынужденными купить минивэн, и тех покупателей, которые не сталкиваются с подобной необходимостью, позволяет компании скорректировать стратегию обращений и объемы инвестиций для двух разных сегментов. Во-первых, для покупателей, которые могут вернуться к бренду *BMW* приблизительно через десять лет, и, во-вторых, для покупателей, которые могут сохранить приверженность семейству машин *BMW* к моменту возобновления лизинга, т. е. еще через шесть месяцев.

Чтобы преуспеть в предоставлении позитивного опыта, получаемого после покупки, каждая компания должна понимать ключевые экономические факторы в ее модели бизнеса. Это понимание достигается за счет традиционных усилий, в частности расчета ценности взаимоотношений с покупателем в течение срока его жизни в сравнении с издержками завоевания и удержания клиента. Непрямые экономические воздействия, в частности распространяемое людьми в процессе повседневного общения мнение о товаре, которое является мощным побуждением новых продаж, также могут играть существенную роль. Попытки такого интуитивного понимания поведения покупателей помогают определить, где, как и для кого будут делаться послепродажные инвестиции и как лучше развивать в будущем взаимоотношения между покупателем и брендом.

Интегрированный взгляд на взаимодействия с покупателем

Компании должны стремиться к последовательному и профессиональному взаимодействию с покупателями в любое время, независимо от того, где и как происходят эти контакты. Однако для многих категорий товаров бывает недостаточно просто получить благоприятные ответы. Необходимо также, чтобы сотрудники, контактирующие с покупателями, обладали знаниями о прошлых контактах этих покупателей с компанией: где удалось и где не удалось добиться успеха, какими могли быть предпочтения покупателей и какие другие инсайты способны помочь в определении прочности взаимоотношений покупателей с брендом.

В случае малых предприятий это знание может передаваться сверху вниз и никогда не кодифицироваться. В крупных компаниях, имеющих несколько подразделений, которые взаимодействуют с покупателями различными способами и в разные моменты, это знание должно извлекаться с помощью методов, основанных на дружелюбном отношении к

клиенту. Недавно разработанные технологии маркетинга взаимоотношений с потребителями помогли достичь этой цели многим фирмам. Например, *Amazon* стремится укрепить взаимоотношения своего бренда с покупателями каждый раз, когда кто-то посещает ее сайт. Благодаря возможности рекомендовать новые книги с учетом предыдущих покупок и сообщать вам о состоянии выполнения вашего заказа эта компания гарантирует, что к вам отнесутся с должным вниманием и создадут индивидуальные условия для рассмотрения варианта новой покупки.

Использование бренда для поиска новых областей роста

В период получения клиентом опыта после покупки компания должна показать способность к более тонкому и глубокому пониманию взаимоотношений покупателя с брендом. Таким образом, конечная задача на этапе предоставления опыта после совершения покупки должна заключаться в капитализации отношений с покупателем и высоком уровне удовлетворенности. Именно это в конце концов позволит отыскать следующий источник роста. Для успешного поиска этого источника вам понадобится ближе познакомиться со своими покупателями, продемонстрировать глубокое понимание их запросов и понимание бренда и создать прочные инновационные возможности, которые дадут вам такое конкурентное преимущество, о котором большинство компаний смогут только мечтать. Именно такого преимущества добились *Sony*, *Disney*, *3M* и *Amazon*.

Для достижения этих послепродажных целей компания должна:

- ◆ выполнить обещания, заявленные брендом на этапах получения опыта до и во время совершения покупки;
- ◆ обеспечить покупателю больше ценностей бренда (при меньших затратах ресурсов);
- ◆ углубить и расширить взаимосвязи между брендом и клиентом за счет дальнейшего удовлетворения покупателя;
- ◆ укрепить приверженность бренду и его защиту.

Цели предоставления опыта после покупки: взгляд с позиций потребителя

Главная цель покупателя при получении опыта после совершения покупки (как сознательного, так и бессознательного) состоит в подтверждении правильности принятых им решений. При этом покупатель стремится достичь следующих целей.

- ◆ Получить уровень обслуживания и поддержки в соответствии с ожиданиями, возникшими до и во время совершения покупки.

- ♦ Получить высокую степень удовлетворенности благодаря позитивному опыту использования товара или услуги.
- ♦ Ощутить такое доверие к бренду, которое будет достаточным для новых покупок или рекомендаций другим людям (или и то и другое).

Чтобы покупатель смог достичь этих целей, товар или услуга должны оправдывать ожидания выгод, обещанных брендом до и во время совершения покупки. Поэтому товар или услуга в процессе использования или потребления должны вести себя или выглядеть именно так, как того ожидал покупатель. Отчасти удовлетворение покупателя может быть обусловлено и положительными оценками товара со стороны членов семьи, родственников или друзей.

В случае возникновения обстоятельств, мешающих получению позитивного опыта использования товара, покупатель будет ожидать, что компания возьмет на себя полную ответственность за решение возникших трудностей вне зависимости от того, насколько они сложны. Обещания бренда, сделанные на двух предыдущих этапах, будут в точности определять ожидания покупателя относительно действий компании. Таким образом, успех управления потребительским опытом после покупки может заключаться в достижении высокого уровня удовлетворенности покупателя.

Ниже показано, в чем заключается соответствие целей компании и клиента на этапе, следующем за совершением покупки.

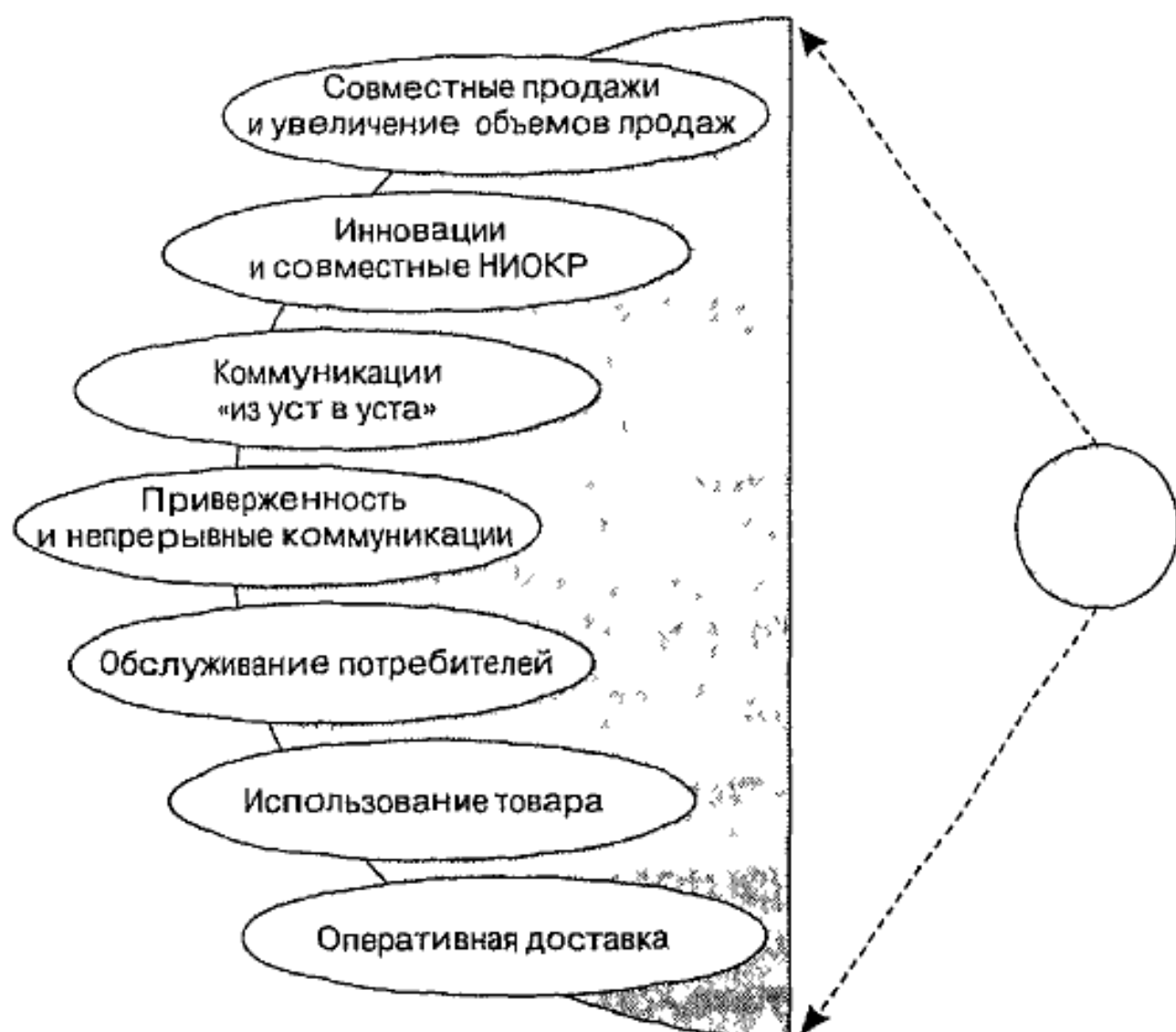
Компания	Покупатель
Выполнить обещания бренда	Легализовать свое решение
Предоставить дополнительную брендинговую ценность	Получить ожидаемое обслуживание и поддержку
Обеспечить удовлетворенность покупателя	Получить удовлетворение от использования товара
Укрепить приверженность бренду и его защиту	Ощутить доверие к бренду

Формирование опыта после совершения покупки: как выполнить обещания бренда в разных точках его контакта с покупателем

Существуют четыре основных категории опыта после совершения покупки, на которых компании следует сосредоточить внимание в точках контакта с брендом (рис. 6.1).

- ♦ Непосредственный опыт использования товара или услуги.
- ♦ Рабочие точки контакта с брендом.
- ♦ Обслуживание покупателей.
- ♦ Программы укрепления приверженности и непрерывные коммуникационные усилия.

Для каждой из категорий мы приведем примеры детального анализа, а также определим ключевые стратегические и оперативные задачи в виде рекомендаций для менеджера, управляющего активами бренда. Кроме того, мы будем постоянно возвращаться к обсуждению взаимодействий между этими точками контакта с брендом, причем особое внимание будет уделено опасностям, связанным с нарушениями опыта восприятия бренда. Хотя несогласованность опыта создает затруднения для бренда на любом этапе его отношений с покупателем, она оказывается особенно нежелательной при взаимодействии с существу-



ющим клиентом после совершения покупки. Это происходит потому, что на этом этапе вы одновременно пытаетесь удовлетворить покупателя, укрепить взаимоотношения с ним и стимулировать его повторные покупки.

Опыт использования

Опыт использования является наиболее важным опытом контакта с брендом после покупки. Например, *BMW* придает ему чрезвычайно важное значение. По словам вице-президента по маркетингу Джима Мак-Доуэлла: «Ничего из того, что мы делаем, не является для наших потенциальных покупателей столь же убедительным, как возможность побыть за рулем нашей машины. Мы показываем им, что их машина делает хорошо то, что наша машина делает великолепно». *Sony* также прекрасно понимает значение этого опыта. Согласно Дениз Йон, вице-президенту по сегментному маркетингу и брендинговому планированию, в течение нескольких лет компания сосредоточивала усилия исключительно на «том, чтобы покупатель полюбил товар сразу после его приобретения».

Любой опыт, который получает покупатель при использовании или потреблении товара или услуги, — готовя ужин на сковородке *Calphalon*, принимая лекарство *Tylenol* или торгуя ценными бумагами в режиме онлайн через брокерский счет фирмы *Schwab*, — является опытом использования бренда.

Основные эксплуатационные характеристики и организационные способности. Значение факторов качества, надежности, новизны, согласованности, стильности и эффективности многократно увеличивается в ходе получения опыта использования бренда. Например, в случае с *Huatt* «фактический опыт использования перевешивает любые другие соображения после совершения покупки, так как он напрямую связан с будущими покупками. Если фактический опыт использования оказывается неудовлетворительным и неспособным разрешить проблемы, то люди начинают рассматривать другие варианты помимо *Huatt*», — считает Том О'Тул, первый вице-президент *Huatt* по маркетингу. Получение положительного опыта имеет важнейшее значение для долгосрочного благополучия бизнеса и бренда.

Для достижения этой цели вам необходимо понять, какие аспекты опыта использования наиболее существенны для вашего бренда. Ниже приводятся несколько ключевых вопросов относительно успешности опыта использования, на которые вам надо найти ответы; многие из них связаны с возможностями, перечисленными в проверочном списке руководителя, приведенном в главе 2.

- ◆ Как будет использоваться товар или услуга целевым покупателем? Каковы функциональные и эмоциональные выгоды, которые, как ожидается, обеспечит товар или услуга?
- ◆ Насколько значительная сумма была потрачена (под значительностью здесь понимается относительная доля располагаемого дохода, совокупного бюджета или общих расходов на данную товарную категорию)?
- ◆ Каково время жизни товара или услуги? Как долго рассчитывает пользоваться ими покупатель? Каков перерыв между покупками?
- ◆ Служит ли товар для однократного или же для многократного использования? Какова частота ожидаемого использования?
- ◆ В какой степени использовалось удобство, персонализация или специальная конфигурация товара?
- ◆ В каких ситуациях или в каких контекстах будет использоваться товар? Будет ли он использоваться одним человеком или несколькими людьми?
- ◆ Какая часть опыта использования будет видна компании (и будет отслеживаться ею)?
- ◆ Насколько опыт использования затрагивает персонал компании (сильное соприкосновение)? Насколько товар или услуга являются изолированными от компании (слабое соприкосновение)?
- ◆ Насколько важен товар для жизни покупателя или для его операций? Каковы издержки переключения и препятствия переходу к другой компании и к другому бренду?

В идеале вы должны были бы уже задать эти вопросы существующим и потенциальным покупателям на более ранних стадиях определения, проектирования или формирования общего опыта взаимоотношений бренда и покупателя.

Мы считаем, что опыт использования отражает важный этап изменения в отношениях между брендом и покупателем, при котором покупатель контролирует и опыт, и бренд.

Роберт Лэчки, вице-президент по управлению брендом в *Anheuser-Bush*, иллюстрирует сказанное выше на примере пива, которое «является продуктом, обеспечивающим радость общения, независимо от того, как оно потребляется — с друзьями, в семье или с товарищами по футбольной команде». Хотя маркетологи в *Anheuser-Bush* знают, что они лишь в минимальной степени управляют опытом использования, тем не менее они пытаются влиять на него с помощью программ, предлагаемых оптовым торговцам, или через рекламу. Однако в конечном

итоге именно покупатель создает условия для получения опыта потребления бренда.

Подробный анализ опыта использования: три примера. Опыт использования является той точкой контакта с брендом, описание которой является довольно сложным, поскольку этот опыт может существенно различаться для разных категорий, товаров и предприятий. Некоторые компании обладают малым (или нулевым) непосредственным влиянием на опыт использования товара после его продажи (в качестве примера можно назвать ботинки *Hugo Boss* или CD-плеер *Walkman* фирмы *Sony*). Для других же компаний опыт использования заметно зависит от конкретного взаимодействия покупателя и бренда (например, путешествия на самолетах *JetBlue*, обед в *McDonald's* или стрижка в парикмахерской *Supercuts*). Некоторые категории требуют активных действий по внедрению товаров и услуг и обеспечению их работоспособности (например, система управления отношениями с покупателем фирмы *Siebel* или брокерский счет компании *Merril Lynch*), и поэтому проблемы поддержания эксплуатационных характеристик будут во многом определять опыт использования товара или услуги. Одни компании фиксируют все взаимодействия с брендом в процессе его использования (например, звонки через *AT&T Wireless* или счета в *Citybank*), а другие не имеют возможности напрямую наблюдать, когда и как часто используется их товар (например, *Porsche*, *Colgate* или *Sara Lee*).

Для отражения этого многообразия мы наметили схему подробного анализа трех различных типов опыта использования, позволяющую найти ответы на два основных вопроса.

- ♦ Каковы точки контакта с брендом для данной категории?
- ♦ Как потребитель использует свой опыт в каждой точке контакта?

Три типа опыта использования отражают три различных способа построения взаимоотношений бренда и покупателя.

- ♦ С помощью последовательностей одноразовых дискретных обслуживаний (полеты на *JetBlue*; см. табл. 6.1).
- ♦ С помощью товара многоразового использования (домашний тест Е. Р. Т. на беременность; см. табл. 6.2).
- ♦ С помощью долгосрочных взаимоотношений, встроенных в среду «бизнес для бизнеса» (консультации *Prophet*; см. табл. 6.3).

Каждый из этих примеров показывает, как компания, достаточно успешно работающая в своей категории, обеспечивает опыт использования товара для исчерпывающего набора точек контакта с брендом.

Таблица 6.1

Точки контакта с брендом в случае дискретного опыта получения услуг авиакомпании

Потребительские точки контакта	<i>JetBlue</i>
1	2
Регистрация	Отдельные регистрационные стойки для пассажиров с багажом и без багажа
Распределение мест, повышение комфортности	Нумерованные места только одного класса; в настоящее время нет возможности предоставления льготных миль постоянным клиентам
Сроки отправления и прибытия	Строгое соблюдение расписания; как правило, своевременный вылет и своевременное прибытие в пункт назначения
Пространство для размещения багажа	Достаточное пространство; многие пассажиры берут багаж в салон
Этика обслуживания, индивидуализация услуг	Веселые, жизнерадостные, приятные, всегда готовые помочь люди; при посадке помогают уложить вещи на багажные полки; естественное поведение
Сиденья	Комфортабельные кожаные кресла; между рядами достаточно места для ног; стандартные откидные столики
Окружающие пассажиры	Много новых неопытных пассажиров; многие летят на отдых; иногда попадаются шумные компании; самолеты всегда заполнены
Контакты с пилотом и остальными членами экипажа	Благодаря своему опыту внушают доверие и ощущение безопасности; объявляют о закрытии двери в кабину самолета перед каждым взлетом; объясняют обязанности пассажиров, находящихся вблизи аварийных выходов
Развлекательная аудио- и видеоаппаратура	Бесплатный просмотр передач спутникового ТВ; 24 канала, включая <i>CNN</i> , три канала <i>ESPN</i> , исторический канал

Окончание табл. 6.1

1	2
Еда и напитки	Напитки по заказу пассажиров, а не путем общей раздачи со столика, перемещаемого по проходу; вместо обеда предлагаются чипсы и крекеры; при продаже билетов пассажиров предупреждают о необходимости поесть перед полетом
Самолет и внутренняя отделка салона	Самые большие и самые новые самолеты; чистота; используемые цвета — темно- и светло-голубой
Подача багажа	Своевременная подача багажа после прибытия рейса; работники багажной службы вежливы и всегда готовы помочь пассажирам

Таблица 6.2

Точки контакта с брендом при получении опыта использования теста на беременность в домашних условиях

Потребительские точки контакта	Е. Р. Т.
1	2
Упаковка	Нежные, но не чрезмерно «женские» цвета; тест упаковывается в белую фольгу; дизайн упаковки намекает на медицинское назначение прибора
Инструкции и обучение правилам пользования	Одна небольшая страничка с простой, доверительной инструкцией, как пользоваться тестом и как расшифровать результаты с помощью прилагаемых диаграмм; особенности теста также описываются с помощью графиков; даются ответы на пять наиболее распространенных вопросов на английском и испанском языках
Дизайн теста	Современный дизайн, обеспечивающий удобство использования, стерильность взятия и герметичность хранения проб

Окончание табл. 6.2

1	2
Время получения результатов	Три минуты
Надежность	При лабораторных испытаниях точность свыше 99%, обычно используется для предварительного тестирования; в случае получения позитивного результата окончательный диагноз ставится врачом; контрольное окно обеспечивает уверенность в работоспособности прибора
Выражение выгод	Доступ к важной информации в условиях вашего дома; «Наибольшая уверенность в условиях неуверенности»
Окно для тестирования результатов	Результаты легко считываются; возможная неопределенность снимается за счет часто задаваемых вопросов
Бесплатный телефонный номер поддержки	Дипломированные медики отвечают с половины девятого утра до семнадцати вечера; специалист по использованию прибора доступен до восьми вечера; вопросы можно записать на автоответчик и затем получить на них ответы

Таблица 6.3

Точки контакта с брендом применительно к опыту получения консультационных услуг, «бизнес для бизнеса»

Потребительские точки контакта	<i>Prophet</i>
1	2
Предварительная подготовка	Хорошие коммуникации и упор на понимании цели клиента и адаптации к ней; консультанты должны действовать быстро
Первоначальные и ключевые встречи	Понятно сформулированная повестка дня; диалог, ориентированный на налаживание сотрудничества; формирование обоснованных ожиданий; наглядность проекта и результатов его осуществления

Окончание табл. 6.3

1	2
Мозговой штурм и внезапное решение	Свежий рыночный (учитывающий себя, клиентов и конкурентов), продуманный взгляд руководства, доступ к наилучшим методам и опробованным моделям и схемам; глубокое понимание; ориентация на клиента
Навыки межличностного общения и формирование отношений	Искренность, честность, дружелюбие, энергичность, приверженность бренду; вызывающие доверие советы
Сотрудничество с клиентом	Живое взаимодействие; гибкий подход и высокая вовлеченность клиента; хорошие навыки работы в группе; умение задавать нужные вопросы и выслушивать ответы
Умение реагировать на проблемы клиента	Быстрая реакция; отчетливое желание оправдать ожидания клиента и оказать на него влияние
Способность влиять на политические и организационные взгляды клиента	Высококласные профессионалы с опытом работы в разных отраслях; умеющие взаимодействовать с топ-менеджерами; способные наладить эффективный диалог на профессиональном языке и с использованием брендинговых и рыночных терминов; умеющие снимать противоречия и углублять диалог
Управление проектом, логистика, коммуникации	Соблюдение графика, регулярное предоставление отчетов о состоянии дел, юридические обоснованные действия, облегчающие усилия спонсора
Качество письменных контактов и презентаций	Предоставляемые результаты дополняются понятными и ясно сформулированными аргументами, обосновывающими рекомендации; предложение новых взглядов на проблемы; презентации в живой манере с активным обменом мнениями
Рекомендации	Рекомендации соответствуют целям предприятия и потребностям клиента; стремление сделать рекомендации осуществимыми и добиться позитивных коммерческих результатов; прочная связь стратегии бренда с целями компании

Вы должны осуществить подобный анализ путем поиска ответов на следующие вопросы.

- ♦ Создается ли бренд способом, соответствующим брендинговой стратегии? Как бы вы оценили выполнение обещаний бренда в каждой из точек контакта?
- ♦ Использовали ли вы все имеющиеся точки соприкосновения для наилучшего представления бренда?
- ♦ Какие меры вы планируете принять для исправления ситуации в тех точках, где вы действуете не так успешно, как предполагалось?
- ♦ Какие тактики вы могли бы использовать для того, чтобы обеспечить согласованные действия других функциональных областей по осуществлению брендинговой стратегии?

Углубленный анализ может проводиться совместно с оценкой точек контакта с брендом, описанной в главе 3.

Как вы можете увидеть из примера с предоставлением консультаций, подразумевающего наличие долгосрочных взаимоотношений, связи между вопросами опыта использования и вопросами предоставления других вспомогательных услуг представляются довольно неясными. Это имеет меньшее значение для отдельных ситуаций, в которых могут возникать специфические взаимодействия (обеспечение оперативного обслуживания), чем для эффективного анализа, исправления недостатков или управления точками соприкосновения.

Рекомендации менеджеру по управлению активами: как справляться со сложными проблемами во время получения клиентом опыта использования товара. Так как опыт использования товара или услуги имеет важное значение для достижения общего успеха взаимоотношений бренда и клиента, то любые сбои или нарушения этого процесса должны привлекать самое пристальное внимание менеджера по управлению активами бренда. Затруднения могут возникнуть в любой точке получения опыта после совершения покупки, поэтому вы как минимум должны знать и анализировать все прямые и косвенные сигналы обратной связи, касающиеся опыта использования товара или услуги, которые поступают в вашу организацию.

При возникновении проблемы вы должны помочь найти ее сбалансированное решение. При появлении возможностей создания точек контакта с брендом после совершения покупки вам необходимо сосредоточить на них все свое внимание и мобилизовать организацию на использование предоставляемых шансов, вне зависимости от того, ка-

кие функциональные области должны будут вовлечены в этот процесс. Например, *Kodak* недавно ввел маркетинг обостренной ответственности за использование товара, чтобы использовать все возможности улучшения опыта его использования. Эти и подобные им проблемы перечислены в табл. 6.4.

Таблица 6.4
Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда,
касающиеся опыта использования и потребления товара

Основные проблемы в точках контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Разработка товара следующего поколения	Совместное управление	<p>1. Партнерство с отделом НИОКР, идентификация важнейших особенностей, атрибутов и побуждений</p> <p>2. Частое воздействие на целевых пользователей с помощью осуществляемых проектов, использование предпроизводственных моделей, трехмерных отображений и фокус-групп</p> <p>3. Стремление не допустить перегрузки предложения характеристиками и функциями</p>
Проблемы качества производства и проектирования	Сотрудничество	<p>1. Партнерство с группами обслуживания клиентов и полевыми ресурсами для выявления наиболее важных проблемных областей</p>

Продолжение табл. 6.4

1	2	3
		<p>2. Внедрение плана активных и открытых коммуникаций с покупателями (и прочими заинтересованными лицами), посвященных мерам по решению проблем; подготовка к вытягиванию товара в случае такой необходимости</p> <p>3. Поддержка процесса решения проблемы за счет подробного интуитивного анализа ситуации с покупателем и причин возможных неудач</p>
<p>Систематическое обеспечение прозрачности процесса использования без прямого обращения к покупателю</p>	<p>Владение и контроль</p>	<p>1. Разработка согласованных методов получения обратной связи от покупателей</p> <p>2. Использование традиционных форм опроса покупателей, фокус-групп и других методов исследования рынка, а также антропологических обследований и иных инструментов прямого наблюдения</p> <p>3. Интеграция этих данных с другими данными, полученными от группы обслуживания покупателей, дистрибьюторов и продавцов, и регулярное распространение итоговой информации</p>

Продолжение табл. 6.4

1	2
Применимость	Совместное управление
Знания работников и этика обслуживания	Влияние
<p>1. Разработка списка приоритетных вариантов использования и ключевых выгод использования бренда в качестве задания для проектировщиков (оборудования, пищевых продуктов, программ)</p> <p>2. Создание условий для использования принципов проектирования, правильных с точки зрения покупателя (согласованности, организованного контроля, наглядных демонстраций, хороших тактильных и визуальных ориентиров, положительной обратной связи для предпринимаемых действий)</p> <p>3. Размещение актуальных, эмоционально окрашенных и интуитивно понятных интерфейсов</p>	
<p>1. Работа с группами оперативной доставки для внедрения бренда в содержание программ обучения и в процесс их осуществления</p> <p>2. Поддержка систем оптимизации и усиления процессов</p>	

1		2
		3. Использование программы структурной ассимиляции бренда для того, чтобы работники, взаимодействующие с покупателями, смогли понять, как ценность бренда влияет на итоги их работы
Переход от «товара» к «услуге»	Владение и контроль	1. Отобразить, как этот переход трансформирует традиционный опыт использования 2. Многочисленные связи с руководством компании для обеспечения понимания им последствий происходящих изменений 3. Определение и содействие использованию ключевых императивов в целях поддержки этих изменений

Общая тенденция перехода от чистой продажи товара к обслуживанию, предоставлению информации и закупок из внешних источников ставит новую задачу, касающуюся точек контакта с брендом, для многих компаний; в результате этой тенденции устанавливается более прочная связь между опытом использования и брендом. *Херох* стремится развить восприятие своего бренда покупателями и опыт его использования для повышения общего уровня удовлетворенности на всем протяжении формирования опыта взаимоотношений бренда и покупателя. В частности, поскольку оборудование, выпускаемое *Херох*, преимущественно цифровое, то оно редко выходит из строя, а возможности его подключения к сети позволяют вам, сидя в своем офисе, за-

казывать изготовление копий в другом помещении. Кроме того, *Xerox* может осуществлять дистанционную диагностику и выполнять профилактику своей техники.

Конечный результат для *Xerox* заключается в том, что общее количество людей, соприкасающихся с его техникой, уменьшается. Типичные работники офисов не видят техники *Xerox* или обслуживающих ее работников и не взаимодействуют с ними. Хотя такая конфигурация обходится *Xerox* дешевле с точки зрения ее управления, традиционный опыт использования, стимулируемый в основном людьми и взаимодействием с товаром, утрачивается, что порождает серьезные проблемы идентичности бренда. Стремление *Xerox* стать провайдером услуг, обеспечиваемых из внешних источников, является одним из способов самовосстановления, как и переход к рекламе, демонстрирующей тенденцию предложения решений (как это делала *IBM* в начале 1990-х гг.). При надлежащем использовании этих мер существенные изменения опыта использования могут положительно повлиять на восприятие ценности, получаемой покупателями, а также на их общее восприятие бренда. Однако если эти изменения продумываются недостаточно тщательно, а исполняются недостаточно агрессивно, то они могут помешать выполнению обещаний бренда и ухудшить отношения между брендом и покупателем.

Оперативная доставка

Точки контакта с брендом, в которых осуществляется оперативная доставка, являются важнейшими компонентами общего процесса доставки бренда, в особенности в условиях растущей роли обслуживания и использования закупок из внешних источников. Этот раздел посвящен важной составляющей получения опыта после совершения покупки. Эта составляющая ориентирована на покупателя и часто не рассматривается с точки зрения того, как покупатель воспринимает опыт использования.

Основные оперативные характеристики и организационные способности. Для многих брендов, подобных *FedEx*, *Grainger* и *Ritz Carlton*, блестящая работа с точки зрения организации доставки оказалась важным фактором их различения. Типичная точка контакта с брендом, которую следует рассмотреть с позиций оперативной доставки, возникает в любой момент этапа получения опыта после покупки: до, во время и после использования.

До использования

- ♦ Открытие счета.
- ♦ Инструкции.
- ♦ Процесс доставки и коммуникации.

Во время использования

- ◆ Круглосуточное обслуживание.
- ◆ Обновление в режиме реального времени.
- ◆ Управление работой с клиентами.

После использования

- ◆ Обслуживание счета.
- ◆ Выписывание счета.
- ◆ Управление программой повышения приверженности.
- ◆ Потребительский контроль качества.

Эти точки контакта с брендом часто рассматриваются в качестве «вспомогательных игроков», инфраструктуры или «бэк-офиса» для организации, а не как возможности формирования бренда, ориентированные на покупателя. Однако каждая из этих областей действительно соприкасается с покупателем и может оказывать существенное влияние на восприятие бренда. Без высокого внимания к оперативной доставке обещания бренда могут оказаться пустым звуком, и бренд сформируется не тем способом, который желателен для компании.

Оперативная доставка обычно является категорией точек контакта, подразумевающей активную вовлеченность людей и предоставление услуг, требующей, чтобы работники разных функциональных областей (обслуживания клиентов, центра приема звонков и выписывания счетов) действовали с высокой согласованностью и точностью. Строгая координация и надежная связь между функциональными областями имеют важнейшее значение с учетом того, что многие из этих операционных областей до сих пор были изолированы от традиционного маркетинга и мер по управлению брендом. Для достижения этой цели организация должна использовать брендинговые линзы, о которых говорилось выше, что поможет ей выработать согласованные принципы и методы управления брендом.

Оперативная доставка до использования. В некоторых категориях покупатель не может получить опыт использования без осуществления дополнительного контакта с брендом помимо того, которое возникает в момент приобретения. Например, *Panasonic* обнаружил, что многие покупатели смотрят показы товара в Интернете после, а не до совершения покупки. Боб Гринберг, вице-президент *Panasonic* по корпоративному брендинговому маркетингу, заметил: «Зачем изучать инструкцию по пользованию, если вы можете увидеть на экране, как работают все узлы купленного вами устройства».

Иногда эти контакты с брендом оказываются еще глубже, поскольку процесс улучшения потребительских свойств и формирования специ-

альной конфигурации оказывается весьма продолжительным (приспособление самолетов *Boeing 777* к требованиям *Japan Airlines*; установка оборудования для отображения магнитного резонанса компании *GE Medical Systems*) или потому, что процесс установки и настройки оказывается достаточно сложным (монтаж оборудования для производства полупроводниковой техники фирмы *Applied Materials*). Неважно, рассматривает ли покупатель эти точки контакта как составляющие опыта использования или как элементы опыта, получаемого до начала использования товара. Вам необходимо помнить, что здесь имеются значительные возможности формирования бренда, способные определить дальнейшие отношения бренда и покупателя. Постарайтесь их не упустить!

Оперативная доставка после использования. Другая важная область точек контакта с брендом, связанная с оперативной доставкой, возникает помимо опыта использования в таких областях, как управление работой с клиентами, выписывание счетов и взимание платежей или связанных с другими вспомогательными услугами, имеющими важное значение для получения благоприятного опыта использования. У компаний, выпускающих материальную продукцию, большинство клиентов понимают отличие этих видов деятельности от опыта использования. Но у предприятий сферы обслуживания, таких как рекламные агентства и фирмы по предоставлению услуг бухучета, многие клиенты могут считать эти точки контакта элементами опыта использования. И вновь здесь не так важно место размещения точек, как их согласованное использование, обеспечивающее доставку ценности покупателям при одновременном подкреплении обещаний бренда.

Подробный анализ оперативной доставки: DirecTV. С учетом многообразия точек оперативной доставки важное значение имеет детальная проработка каждого исполнительного элемента. Обычно это позволяет увидеть, что большинство таких основополагающих элементов находятся вне традиционной компетенции бренд-менеджеров и, скорее всего, потребуют межфункционального, а не чисто брендингового подхода.

В табл. 6.5 приведен пример подробного анализа для *DirecTV*, провайдера линии с цифровыми подписчиками (*DSL*). Категория *DSL* традиционно испытывала затруднения в точках оперативной доставки бренда. Некоторые из этих проблем были обусловлены неотчетливостью владения операционной инфраструктурой доставки и отчетности за ее использование, чрезмерной сложностью процесса, негативно воспринимавшейся клиентами, плохой координацией и слабой связью между различными точками цепи создания ценности. В результате управление брендом осуществлялось крайне плохо, а ожидания клиентов часто ока-

Таблица 6.5

Точки контакта с брендом при оперативном предоставлении услуг DSL

Потребительские точки контакта	<i>DirecTV</i>
Начало оказания услуг	После проведения оплаты клиент уведомляется о сроках его подключения к системе <i>DSL</i> (от двух до шести недель в зависимости от действий посредников, технических проблем и т. п.)
Период ожидания	В течение обещанного срока <i>DirecTV</i> договаривается с телефонной компанией о проведении внешнего подсоединения, затем участвует в процессе этого подсоединения и выполняет подключение к сети <i>DirecTV</i> (без участия клиента); после подключения <i>DirecTV</i> отправляет клиенту модем и программное обеспечение
Корректировка сроков	Уведомление клиентов о возможном изменении обещанных сроков
Модем и программное обеспечение	Клиенту доставляется черный модем с логотипом <i>DirecTV</i> , этот же логотип имеется и на упаковке, в которой доставляется программное обеспечение
Установка	Клиенту необходимо подсоединить модем к телефонному разъему, <i>USB</i> -порту или разъему <i>Ethernet</i> и провести инсталляцию программы в компьютере; после выполнения этих операций он получает доступ к <i>DSL</i>
Прочие выгоды	К модему прилагается информация об использовании пяти адресов e-mail, пяти специальных веб-страниц и индивидуальное имя домена
Помощь в установке	Если клиенту требуется помощь в установке, то ему должна быть как можно быстрее предоставлена консультация специалиста; все разъяснения должны делаться на понятном языке и в доброжелательной манере

зывались обманутыми. По-видимому, *DirecTV* смогла извлечь уроки из ошибок первого поколения провайдеров услуг *DSL* и проделала значительную работу по преодолению отмеченных недостатков.

Рекомендации менеджеру по управлению активами: как справляться со сложными задачами оперативной доставки. Как показывает опыт *DSL*, работа с точками контакта с брендом, определяющими оперативную доставку, может оказаться для менеджера по управлению активами бренда довольно сложной. Эти точки часто бывают перегружены задачами, которые находятся вне компетенции менеджера; они подразумевают необходимость рассмотрения комплексных и достаточно жестких процессов и систем; наконец, они с трудом поддаются контролю и изменению.

Решения о полном или частичном получении опыта доставки из внешних источников — от независимых продавцов или провайдеров услуг со своими собственными брендами — может еще более обострить эти проблемы; кроме того, эти провайдеры имеют еще меньше отношения к вашему бренду.

Мы описали стратегии решения некоторых задач оперативной доставки с помощью табл. 6.6. Хотя брендинговые подходы к работе с этими точками взаимодействия оказываются довольно сложными, тот, кто с ними справится, автоматически получит устойчивую позицию для выделения на фоне конкурентов, что позволит обеспечить приверженность потребителя и укрепить его готовность регулярно приобретать товар или услугу.

Поддержка покупателя

Поддержка покупателя бренда обычно связана с устранением дефектов, решением проблем и проведением профилактического ремонта. Хотя предоставление подобных видов поддержки является довольно типичной процедурой для многих промышленных и высокотехнологичных отраслей, теперь даже сервисные бренды, подобные *Hyatt*, направляют ресурсы в эти точки получения опыта после совершения покупки. Вместо того чтобы рассматривать эти меры как чисто защитные, *Hyatt* считает, что подобные инвестиции предоставляют больше возможностей для дифференциации, чем направление средств в более традиционные точки получения опыта до совершения покупки.

Основные операционные характеристики и организационные способности. Поддержка потребителя может осуществляться разными способами и в разных условиях: по телефону; через Интернет; в магазине розничных продаж, в салоне дилера или иной брендинговой среде, а также

Таблица 6.6

Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда при осуществлении оперативного обслуживания

Важнейшие проблемы в точке контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Решения типа «создать или купить» для всех ключевых элементов цепочки создания ценности при оперативном обслуживании	Сотрудничество	<p>1 С учетом акцента на сокращении затрат и на закупках из внешних источников необходимо понять, где и как компания может изменить конфигурации своей ценностной цепочки</p> <p>2 Провести оценку надежности отношений бренда и покупателя по каждому решению и установить минимальные требования по брендинговому обслуживанию</p> <p>3 Управлять решениями в области архитектуры бренда для каждого компонента</p>
Координация распределения обязанностей по всей цепочке предоставления обслуживания	Влияние	<p>1 Скоординировать позиции всех действующих лиц с учетом важности обслуживаемого клиента, воспитывать их в духе взаимоотношений — «один за всех и все за одного»</p> <p>2 Определить ключевые проблемы координации, возникающие при использовании персонала из разных подразделений</p>

Продолжение табл. 6.6

1		2
		3 Разработать краткосрочные планы действий и затем использовать брендинговые линзы для диагностики ключевых причин, работающих с брендом людей, процессов и системных усовершенствований
Разработка удобных для покупателя вариантов процессов доставки продукта	Сотрудничество	<p>1 Определить потребность клиента в обслуживании и сделать все возможное для его предоставления, используя «правило 80/20»</p> <p>2 Исследовать перечни предстоящих праздников и бракосочетаний, потребности в специфических товарах, нетипичные периоды и территории обслуживания</p> <p>3 Сосредоточить внимание на наиболее ценных клиентах и поддерживать связи для наилучшего управления ожиданиями</p>
Перепроектирование основных точек контакта с брендом при предоставлении оперативного обслуживания (выставление счетов, процесс доставки, установка)	Совместное управление	1 Получить полномочия на осуществление инициатив по «перепроектированию», представляя потребности клиентов, данные о бренде и обслуживании в качестве «голоса покупателя»

Окончание табл. 6.6

1		2
		<p>2. Понять ограничения и императивы, существующие у ваших коллег</p> <p>3. Способствовать продвижению к беспроигрышным решениям, позволяющим компании добиться большего с меньшими затратами и устранить конкурентов бренда</p>
Неадекватное представление «брендингового» поведения и действий членов группы оперативного обслуживания	Сотрудничество	<p>1. Сотрудничать с членами группы оперативного обслуживания с целью внедрения бренда в содержание и процесс организации программ обучения</p> <p>2. Содействовать распространению систем, оптимизирующих и подкрепляющих процессы обучения</p> <p>3. Использовать структурированные программы ассимиляции бренда, чтобы показать работникам, как брендинговые ценности влияют на результаты их работы</p>
Острые конфликты между менеджером по работе с клиентами и членами группы по оперативному обслуживанию	Совместное управление	<p>1. Понять основную причину напряженности и оценить степень, в которой она негативно воздействует на отношения между покупателем и брендом</p> <p>2. Искать новые пути для устранения из системы источников противоречий (стимулы, коммуникации, обучение)</p> <p>3. Исследовать возможности создания подразделения, занимающегося исключительно защитой интересов клиента</p>

с помощью партнера по каналу. Иногда покупатель может возвращаться к ключевым точкам покупки бренда и ожидать в них удовлетворения своих потребностей в обслуживании. В других же случаях ожидается, что компании передадут свои навыки оказания поддержки непосредственно покупателю или будут руководить процессом поддержки дистанционно.

В общем случае существуют три типа поддержки, стимулирующих опыт контакта с брендом после покупки.

- ◆ Предоставление ответов на базовые вопросы покупателя (доставка, установка, эксплуатация, конфигурация, оплата и т. п.).
- ◆ Регулярные меры по поддержанию эксплуатационных характеристик купленного товара.
- ◆ Выявление сигналов обратной связи и обсуждение с покупателем вопросов качества, степени удовлетворенности и других критериев обслуживания.

Для многих компаний поддержка первого типа связана главным образом с централизованным обслуживанием покупателя или выполнением вспомогательных функций — при различных уровнях компетентности, полномочий по решению проблем и осведомленности о роли в поддержке бренда. Иногда для этого создаются специальные группы для работы с конкретными клиентами и установления с ними особых взаимоотношений. В других же ситуациях приемом звонков от покупателей может заниматься специальный работник.

Независимо от того, где и как обслуживается покупатель, это обслуживание имеет для бренда большое значение, поскольку ожидания формируются на этапах установления отношений между клиентом и брендом как до, так и во время совершения покупки. Негативный опыт или неспособность своевременного решения проблем продемонстрируют слабость отношений бренда и покупателя и неизбежно приведут к потере клиента. Некоторые бренды, в частности *Nordstrom* и *PeopleSoft*, приобрели легендарную известность благодаря умению извлекать из этих проблем выгоды для своей репутации. Для брендов, испытывающих длительные затруднения, например, таких как *McDonald's*, создание общенациональной «горячей линии качества» предоставило потребителям возможность высказывать компаниям свои претензии.

Второй и третий типы обслуживания покупателей важны, но обычно они не вызывают эмоций такой же силы. До тех пор пока покупателям не приходится ждать выполнения установки или ремонта купленного оборудования чересчур долго, и пока им сообщают всю необходимую информацию до, во время и после приезда технических специалистов,

большинство компаний имеют возможность для надлежащего предоставления своих брендов.

На этом направлении больших успехов добилась фирма *Lexus*. Она сумела показать, что отличное обслуживание обеспечивает прочную дифференциацию бренда. Эта фирма в последние 10–12 лет сумела опередить всех производителей автомобилей США с точки зрения удовлетворенности покупателей. Высокий уровень удовлетворенности клиентов обеспечивается с помощью разнообразных мер: рассылки вежливых напоминаний о возможных услугах; предоставления клиентам машин в аренду для совершения крайне необходимых поездок; тщательного мытья машин с тем, чтобы они возвращались клиентам чище, чем были до ремонта, и обеспечения обслуживания на более высоком уровне, чем у конкурентов.

Подробный анализ обслуживания покупателей: опыт технической поддержки ноутбука *ThinkPad* фирмы *IBM*. Как и другие точки контакта с брендом после совершения покупки, представители фирмы по обслуживанию покупателей, группы технического обслуживания, специалисты по монтажу и ремонту и другие высококвалифицированные работники, занимающиеся устранением недостатков, играют основную роль в формировании у покупателей восприятия бренда и опыта его использования. Эти специалисты должны постоянно прилагать соответствующие усилия, чтобы опыт использования бренда после совершения покупки оказался положительным. Компания должна обеспечить их необходимыми ресурсами, инструментами, знаниями и поддержкой со стороны менеджеров, чтобы обеспечить им возможность тратить основную часть рабочего времени на предоставление именно того обслуживания, которого ожидают покупатели. Для этого менеджер по управлению активами бренда должен проанализировать опыт получения обслуживания клиентами и разложить его на отдельные составляющие или типичные виды взаимодействий покупателя и бренда. Мы отобразили схему поддержки обслуживания клиента в табл. 6.7 на примере ноутбука *ThinkPad* фирмы *IBM*.

Характерными чертами бренда *IBM* являются надежность, ответственность, доверие, стабильность, следование традициям и инновационность. Суббренд *ThinkPad* сыграл ключевую роль в том, чтобы помочь мастер-бренду *IBM* избавиться от традиционных ассоциаций ее продукции с «большим ящиком» и стать уместной в мире децентрализованных вычислительных устройств. Большинство точек контакта с брендом, через которые предоставляется техническая поддержка, были созданы с целью усиления этих ассоциаций бренда.

Во-первых, уровень квалификации представителей, занятых технической поддержкой, довольно высок. Во-вторых, взаимосвязанным

Таблица 6.7

Точки контакта с брендом, обеспечивающие клиентам опыт получения
технического обслуживания

Потребительские точки контакта	Техническая поддержка для <i>ThinkPad</i> компании <i>IBM</i>
1	2
Бесплатные телефонные номера	Ясные ответы на звонки по бесплат- ному номеру по вопросам работы с <i>ThinkPad</i> , находящимися на гаран- тийном обслуживании; принимаемые вопросы направляются непосредст- венно техническим специалистам, которые помогают пользователям решать возникшие проблемы
Представители по обслуживанию покупателей	Компетентные, хорошо подготовлен- ные, дружелюбные, терпеливые представители фирмы внимательно выслушивают описание проблемы и совместно с покупателем работают над ее решением; покупатели полу- чают немедленную помощь и никогда не перенаправляются от одного специалиста к другому
Последующая отправка письма по почте или e-mail	На следующий день после решения возникшей проблемы технический специалист фирмы отправляет кли- енту письмо по почте или по e-mail для того, чтобы выяснить, действи- тельно ли покупатель удовлетворен предложенным ему вариантом действий, и оценить степень его удовлетворенности обслуживанием
Доставка запасных частей	В случае необходимости деталь, требующая замены, отправляется в течение суток после получения заяв- ки через систему <i>Airborne Express</i>
Упаковка вышедшей из строя детали	Включается в перечень услуг в том случае, если деталь должна отправ- ляться в <i>IBM</i> ; от покупателя требует- ся лишь позвонить в <i>Airborne Express</i>

1	2
Доставка тары для отправки компьютера	Если <i>ThinkPad</i> нуждается в ремонте, то клиенту в течение суток направля-ется специальный транспортировоч-ный ящик, для отправки ноутбука кли-ент должен просто позвонить в <i>Airborne Express</i>
Возврат компьютера	Ноутбук ремонтируется в течение суток и на следующий день возвра-щается клиенту через систему <i>Airborne Express</i>
Отчет об обслуживании	Прилагается к отремонтированному ноутбуку; содержит подробное описа-ние выполненных работ
Письмо по почте или по e-mail	После ремонта или замены детали представитель фирмы отправляет клиенту письмо для выяснения удов-летворенности обслуживанием

требованиям быстрого реагирования и выполнения поставленных за-дач уделялось повышенное внимание при каждой возможности — в частности, осуществлялись контакты по голосовой или электронной почте на следующий день после предоставления услуги. Проводились исследования удовлетворенности покупателей и проверка текущего обслуживания. В-третьих, *IBM*, по-видимому, осознала, что ее внешние партнеры по бизнесу часто играют важную роль в предоставлении кли-ентам опыта получения ее брендингового обслуживания. Например, если бы *Airborne Express* стала ненадежной в плане своевременного выполнения заказов, то от этого пострадали бы бренды *IBM* и *ThinkPads*.

Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда: как справляться со сложными задачами оперативной доставки. Так как негативный опыт обслуживания может породить неблагоприятное мнение о вашей продукции, то вам необходимо предвидеть проблем-ные точки для того, чтобы обеспечить защиту бренда. Иногда клиен-ты не могут понять, куда им следует обратиться за поддержкой, или испытывают разочарование, когда видят, что специалистам, осущес-твляющим обслуживание, не хватает полномочий для самостоятель-ных решений из-за совместного использования бренда несколькими фирмами (например, сотовых телефонов *Samsung* и услуг *Sprint PCS*). Эти и некоторые другие трудности отражены в табл. 6.8, где перечис-

Таблица 6.8
Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда по обслуживанию покупателей

Важнейшие проблемы в точке контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Глубина знания, характер обслуживания и направленность действий работников	Сотрудничество	1. Разработать программы обучения для представителей фирмы, обслуживающих клиентов 2. Использовать модули товара, бренда и корпоративных ценностей 3. Обучать представителей методам ответа на вопросы, обеспечивающим удовлетворение покупателей
Качество и уровень интеграции данных о конкретных покупателях	Владение и контроль	1. Определить все области, в которых собираются данные о покупателях, и оценить возможности интегрирования 80% или 50% информации, а также ожидаемый доход от такой интеграции 2. Обеспечивать свежесть и чистоту информации 3. Управлять ожиданиями покупателей
Использование элементов самообслуживания в общем комплексе услуг	Совместное управление	1. Использовать предыдущие или собрать новые данные для оценки возможностей самообслуживания

Продолжение табл. 6,8

1		2
		<p>2. Побеседовать с целевыми покупателями для выяснения их отношения к самообслуживанию</p> <p>3. Обеспечить соответствие уровня самообслуживания брендинговой стратегии фирмы</p>
Ожидаемые различия в обслуживании, связанные с использованием товаров под общим брендом или привлечением сторонних дистрибьюторов	Владение и контроль	<p>1. Проанализировать обязательства по контрактам и добиться их безусловного выполнения</p> <p>2. Собрать информацию о различиях в уровнях обслуживания покупателей и возникающих вследствие этого снижениях продаж</p> <p>3. Выработать конкретные рекомендации для проведения улучшений с учетом знаний, имеющихся у покупателей</p>
Управление в случаях возврата товара или в других кризисных ситуациях	Влияние	<p>1. Немедленная реакция на возникающие проблемы, принятие ответственности в разумных пределах</p> <p>2. Оценка долгосрочных рисков и кратковременного бездействия, в особенности в том, что касается бренда</p>

Окончание табл. 6.8

1		2
		3. Выработка решения, помогающего покупателю легче простить фирме доставленное ему неудобство
«Сортировка» обслуживания — разный подход к разным клиентам	Владение и контроль	1 Осознание неодинаковости покупателей и вознаграждение самых лучших из них 2. Создание систем или предоставление торговым представителям инструментов для выявления наилучших покупателей 3. Предоставление работникам фирмы ясных руководств к действию с учетом брендинговой стратегии

лены и тактики, которые могут использоваться в подобных обстоятельствах.

Одна из интересных тенденций, связанных с поддержкой покупателей, заключается в предоставлении им возможностей для самообслуживания. Многие клиенты не любят ждать прибытия представителей фирмы или не могут находиться дома в рабочее время. Такие элементы самообслуживания, как предоставление возможности задавать специалистам фирмы технические вопросы по телефону или в режиме онлайн, автоматизированные центры приема звонков и подробные руководства и инструкции, не только экономят компании значительные средства, но и воспринимаются как более удобные и подчеркивающие роль бренда, поскольку они позволяют покупателям самим решать, когда и как обращаться в центр обслуживания.

Программы укрепления приверженности бренду и непрерывные коммуникационные усилия

Программы укрепления приверженности бренду и прочие действия по поддержанию контактов с покупателями разрабатываются, в частности, для того, чтобы позволить приверженным покупателям поддерживать непрерывные отношения с брендом. Данная точка контакта с брендом обычно помогает компании лучше узнать покупателя, точнее сосредоточить свои усилия на стимуляции повторной покупки и установить с ним длительные отношения. В отличие от других точек контакта с брендом после совершения покупки отдел маркетинга часто непосредственно контролирует эту область, поскольку обычно она непосредственно связана с внешними коммуникациями. Очевидно, что при этом могут возникнуть трудности, если отдел маркетинга не участвовал в формировании взаимоотношений с клиентом с этапа, предшествующего покупке.

Основные операционные характеристики и организационные способности. Доминирующей формой данной точки контакта с брендом является традиционная программа укрепления приверженности покупателей, обычно включающая различные формы участия или схемы вознаграждения для стимулирования частых покупок. Например, программы для пассажиров, часто пользующихся услугами авиакомпаний, являются своего рода стандартом программ стимулирования приверженности бренду.

Многие другие категории фирм, такие как супермаркеты, специализированные магазины розничных продаж, рестораны быстрого обслуживания и эмитенты кредитных карточек, также реализуют программы укрепления лояльности, пользующиеся растущей популярностью. В недавней статье в «Chain Leader» отмечалось, что «в настоящее время 55% населения США имеют различные типы карточек частых покупателей. Среди тех, кто участвует в этих программах, 43% считают, что эти программы заставляют их покупать больше товаров одного бренда. Наконец, после того как покупатель присоединяется к одной из программ укрепления лояльности, его расходы на данный бренд увеличиваются в среднем на 27%».¹

Существуют и другие примеры действий, направленных на укрепление приверженности бренду.

- ♦ Углубление взаимоотношений посредством маркетинга «один на один», использования информационных бюллетеней и создания групп пользователей, а также предоставления услуг, повышающих ценность бренда, — например, возможность вступления в клубы владельцев мотоциклов *Harley-Davidson* и *Porsche*.

- ♦ Снижение препятствий, мешающих пополнению запасов или совершению повторных покупок за счет создания таких точек контакта с брендом, как «программа одного клика» фирмы *Amazon* или рассылка компанией *RedEnvelope* подарков с приглашением совершить новые покупки.

Хотя организация специальных мероприятий по-прежнему сохраняет свое важное значение, возникновение таких недорогих и ненавязчивых средств связи, как Интернет и e-mail, привело к существенному изменению экономической основы подобных программ. Теперь у брендов появились новые огромные возможности поддерживать связь с покупателями за счет направления им своевременной, ключевой и потенциально актуальной для потребителей информации.

В частности, *Sony* несколько лет тому назад предприняла меры по управлению отношениями с покупателями для поддержки своего бренда персональных компьютеров *Vaio*. Хотя первые усилия в этом направлении имели стимулирующий характер и сводились к рассылке по e-mail специальных предложений и обещаний ценовых скидок, *Sony* понимала, что реальная возможность заключается в укреплении ее взаимоотношений с клиентами с тем, чтобы помочь им лучше понять то, чего они могут добиться за счет использования ПК *Vaio*. Такой подход означает углубление связей между брендом и покупателем, что, как надеется *Sony*, должно обеспечить более прочную приверженность бренду.

Подробный анализ программ укрепления лояльности: *Lettuce Entertain You*. В табл. 6.9 дан пример углубленного анализа традиционной программы стимулирования частых покупок, имеющей одну отличительную особенность: сама программа является подкрепляющим элементом для основных целей ресторанов (брендов), входящих в состав сети. Многие из традиционных точек контакта с брендом для подобных программ — процессы записи на участие, вспомогательные маркетинговые материалы, процессы использования, вознаграждения и возврата — получили в этом примере наглядную иллюстрацию. В частности, мы показали, как эти точки создавались и использовались для укрепления ассоциаций бренда *Lettuce* с внедрением инноваций, с духом приключений, качеством обслуживания и создания необычной творческой среды.

Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда: как справляться со сложными задачами, связанными с использованием программ укрепления приверженности и поддержания непрерывной связи. Мы рекомендуем менеджеру по управлению активами бренда выработать портфельный подход к данной точке контакта с брендом. Другими словами, вам необходимо понять, каким должен быть пра-

Таблица 6.9

Точки контакта с брендом для программ укрепления приверженности
в сфере развлечений

Точки контакта с покупателем	Программы стимулирования частых посещений ресторанов <i>Lettuce Entertain You</i> (Чикаго)
1	2
Фирменные знаки при входе и выходе	Логотип <i>Lettuce</i> демонстрируется при входе и выходе, что указывает на членство в сети из шестидесяти двух заведений, предлагающих высококачественные блюда разных стран; разнообразные возможности для развлечений и приятное обслуживание
Демонстрации в каждом ресторане	Небольшие, красочно оформленные информационные листки распространяются во всех ресторанах сети <i>Lettuce</i> , к ним прилагаются специальные брошюры с информацией для частых посетителей
Ознакомление с программой	Простая структура программы легко может быть объяснена по телефону, в письме или на веб-сайте; простая система подсчета, дающая одно очко за каждый потраченный доллар; превышение определенных пороговых показателей позволяет ускорить процесс накопления очков
Регистрация	Регистрация по телефону, по почте, по факсу или через Интернет; вступительный взнос в сумме \$25 возвращается в ресторанах в виде специального подарка после трех использований карты; регистрация своего участия в программе может осуществляться совместно с супругой (супругом)
Регистрационная форма	Необходимая информация включает в себя имя, дату рождения, имя супруги(а) и дату ее(его) рождения, домашний адрес, номер телефона, адрес электронной почты и сведения о том, сколько раз вступающий обедает вне дома в ресторанах с полным обслуживанием

Окончание табл. 6.9

1	2
Членская карточка	Поступает в течение четырех недель после обращения, сопровождается дополнительной информацией о программе
Посещения ресторанов	Карточка предъявляется при оплате счета; персонал ресторана сразу же распознает клиентов, участвующих в программе, и учитывает премиальные очки при расчете; текущее количество набранных очков сообщается по окончании еды
Суммарный баланс очков клиента	Сообщается по почте ежеквартально; можно узнать по номеру бесплатного телефона или через Интернет
Места вознаграждения	Сертификаты о вознаграждении рассылаются каждый месяц и могут использоваться при последующих посещениях ресторанов (за исключением суббот и праздников), а также при покупке авиабилетов <i>United Airways</i> или абонементов в тренажерные залы
Информационные бюллетени	Информационный бюллетень «The Last Dish» сообщает сведения о последних событиях в ресторанах; ежеквартально рассылается по почте с балансом набранных очков или ежемесячно по e-mail
Периодические приглашения	Дегустации вин, консультации поваров и участие в других мероприятиях, спонсируемых ресторанами; специальные приглашения на празднование дня рождения клиента с бесплатным предоставлением некоторых блюд

вильный набор видов деятельности (основанных на связях или на специальных мероприятиях), чтобы создать покупателям возможности для участия в программе, получения в ее рамках необходимых знаний и распространения благоприятных сведений о бренде. Кроме того, вам следует использовать складывающиеся отношения покупателя и бренда для того, чтобы время от времени мягко напоминать клиентам о себе.

Вам необходимо охватить наиболее важные сегменты покупателей с учетом как числа их точек контакта с брендом, так и вашей способности обеспечивать требуемый опыт покупки и использования услуги.

При использовании инновационных способов связи с покупателем через данную категорию точек контакта с брендом помните о том, что каждая из них обслуживает конкретную потребность, обеспечивает отчетливую выгоду и воспринимается как релевантная и при этом имеющая индивидуальные отличия для целевой аудитории. Эти точки контакта с брендом и основные проблемы, связанные с их использованием, показаны в табл. 6.10.

Таблица 6.10

Рекомендации менеджеру по управлению активами бренда при осуществлении программ укрепления приверженности и управления отношениями с потребителями

Важнейшие проблемы в точке контакта с брендом		Тактики управления и воздействия
1		2
Масштаб и сложность усилий, направленных на укрепление приверженности	Владение и контроль	1. Обследовать покупателей с целью выяснения их основных потребностей и выгод 2. Согласовать цели программы и определить, как она обеспечит дополнительную ценность для покупателей 3. Использовать простые руководящие принципы формирования программы
Многоканальная программа	Сотрудничество	1. Предоставить клиентам возможности взаимодействия с программой любыми удобными им способами 2. Использовать информационные технологии для построения системы поддержки составных каналов, учитывающих ее операционную комплексность

Продолжение табл. 6.10

1		2
		3. Обеспечить максимально возможное соответствие бренду и функциональности каналов
Отбор внешних партнеров и объединенная логистика (например, вознаграждения, операционная логистика)	Совместное управление	1. Определить партнеров, подходящих с точки зрения брендинговой стратегии и компании, и покупателям 2. Обеспечить общность целей и наличия стимулов для совместной работы 3. Проверять интеграцию с каждым партнером до начала программы
Сбор и обработка данных, обеспечение доступа к ним	Совместное управление	1. Получить актуальную информацию, используемую при осуществлении программ укрепления приверженности, а также в других целях 2. Сотрудничать с разработчиками баз данных с целью определения основных способов, с помощью которых отдел маркетинга будет интегрировать полученную информацию 3. Разработать систему для многофункциональных пользователей
Переход от отслеживания действий клиента к прогностическому моделированию	Владение и контроль	1. Постепенно переходить от отслеживания основных действий покупателя к прогностическому моделированию с использованием персонализированных и целенаправленных предложений

1		2
		<p>2. Не быть самонадеянными, многим покупателям это не нравится</p> <p>3. Тщательно проверять намечаемые действия, оценивать их до осуществления в полном масштабе</p>
Частота внешних контактов	Владение и контроль	<p>1. Выработать интегрированный взгляд на внешние контакты с точки зрения покупателей</p> <p>2. Найти правильный баланс между стимулированием и формированием бренда (обучением)</p> <p>3. Изучить различия между потребительскими сегментами</p>
Политика в отношении защиты конфиденциальной информации	Владение и контроль	<p>1. Обеспечить соответствие использования собранных данных политике защиты конфиденциальной информации</p> <p>2. Сделать связи актуальными для приверженных клиентов и обеспечивающими им дополнительную ценность</p> <p>3. Принимать во внимание количество контактов</p>

Несколько слов о коммуникации «из-уст-в-уста», совместных НИОКР и инновациях

Два других типа точек контакта с брендом после покупки заслуживают лишь краткого упоминания. Первый из них — «из-уст-в-уста» — возникает вне сферы контроля компании, но при этом часто оказывается важным побуждением для восприятия бренда. Существующие покупатели являются основными генераторами сведений о его достоинствах и недостатках.

Во многих исследованиях было показано, что в западных культурах люди обычно рассказывают о своем негативном опыте использования бренда в восемь раз чаще, чем о позитивном. Компании могут напрямую влиять на распространение подобных сведений за счет повышения качества работы в ключевых точках контакта с брендом. Вы можете также косвенно повлиять на устные коммуникации с помощью PR, рекламы и других средств массовых коммуникаций.

Второй тип взаимодействия после покупки возникает в том случае, когда компания решает совместно работать с существующими покупателями над разработкой и созданием товаров и услуг нового поколения. Такой тип сотрудничества может потребовать переменных затрат времени, ресурсов и финансовых средств, но при этом часто создает условия для возникновения следующей волны инноваций и, что еще важнее, может привести к укреплению взаимоотношений между брендом и покупателем.

Переключение. Переход от обслуживания к продаже: перекрестные и совместные продажи

Первоначальный акцент в период предоставления опыта после совершения покупки делается на обслуживании покупателя. При этом вы делаете все от вас зависящее для того, чтобы покупатель получил от бренда то, что он ожидал получить. Другими словами, вашей первой целью является удовлетворение покупателя, который будет затем благоприятно отзываться о бренде и содействовать укреплению его позиций.

Ваша следующая цель состоит в том, чтобы превратить клиента в постоянного покупателя и убедить его сосредоточить все затраты в категории, в которую входит ваш бренд. Для этого вам может потребоваться найти способы заставить покупателя использовать ваш бренд чаще или в больших количествах, чем раньше. Либо вам следует попытаться определить новые возможности использования, новые состояния потреб-

ности (аспирина снижает риск инфаркта) или научиться стимулировать потребителя заменять расходы в смежных категориях расходами в вашей категории (устанавливать серверы *Sun*, чтобы избежать заказа новых центральных процессоров *IBM*). Если вы имеете составные линейки товаров или услуг или же составные бренды и суббренды, то ваша конечная цель может состоять в том, чтобы заставить потребителя периодически покупать товары ваших линеек и ваших брендов.

Вопрос здесь состоит в том, как провести потребителя через новый цикл покупок и при этом не позволить ему рассматривать другие бренды. Вы можете рассчитывать, что отношения между клиентом и брендом являются достаточно прочными для того, чтобы покупатель сам предпочел ваш бренд. Или же вы можете полагать, что достаточно помогли ему в решении проблем для того, чтобы он поверил в достоинства вашего предложения. Однако иногда вам придется подталкивать покупателя в нужном вам направлении с помощью полезной и интересной информации или же с помощью скидок и мер стимулирования сбыта. Наконец, вам следует проявлять настойчивость и осуществлять открытые взаимодействия с целью осуществления перекрестных продаж, совместных продаж или же другого способа вовлечения покупателя в диалог о его будущих потребностях.

В отличие от использования точек пассивного контакта с брендом до совершения покупки эти точки используются в более агрессивной манере и в контексте существующих и формирующихся взаимосвязей. Часто компании открывают новые способы использования уже имеющейся у них информации о конкретном покупателе или проекте и о практическом применении и важности других точек получения опыта контакта с брендом после покупки для укрепления приверженности. Понимание того, как и когда вы получаете разрешение использовать информацию о клиенте и начинать продавать «следующую вещь», обеспечивает основу для сохранения и построения (а не использования) долгосрочных здоровых отношений между клиентом и брендом.

Так, в ходе исследования, выполненного *Prophet* в 2002 г., был выявлен многоканальный розничный продавец, продемонстрировавший отличный пример борьбы с генеральным менеджером одной хозяйственной единицы, который привык использовать общую базу данных клиентов для рассылки предложений по e-mail с целью увеличения доходов в конце каждого квартала. Так как дополнительные затраты при этом были пренебрежимо малыми, то чем выше оказывалось абсолютное число отправленных по e-mail посланий, тем выше была вероятность того, что количество перейдет в качество.

Но то, что было хорошо для прибыли одного генерального менеджера и отчета об убытках за конкретный квартал, необязательно шло на пользу бренду в долгосрочной перспективе. Стимуляция конкретной линейки товаров на фоне общей покупательской базы данных, по-видимому, вызвала недовольство многих других покупателей, которых не интересовали подобные предложения. В результате произошла потеря значительной доли приверженных ценных клиентов, так как они получили предложения, не соответствующие их интересам. Подобное воздействие обычно приводит к ослаблению взаимоотношений покупателя и бренда.

Углубление взаимоотношений покупателя и бренда

Создание бизнеса, основанного на использовании бренда, требует, чтобы ваша компания имела всесторонний взгляд на опыт после совершения покупки и обеспечивала скоординированные усилия для удовлетворения покупателя, удержания покупателя и укрепления покупательской приверженности. Это позволит вашей компании создать условия для установления непрерывных отношений между брендом и клиентом. При этом удовлетворенные покупатели станут углублять отношения с брендом и одновременно привлекать новых клиентов, которые затем превратятся в удовлетворенных покупателей и также укрепят свои связи с брендом, и т. д.

Компании, имеющие ясные стратегии и видение того, как достичь этой цели, могут эффективно управлять интегрированными действиями во всех точках контакта с брендом после совершения покупки. Для этого существует несколько способов, и мы приведем два разных примера компаний, стремящихся к подобной цели.

BMW: Непревзойденный в вождении автомобиль выбирает хозяина¹

Высказывание «то, что ваша машина делает хорошо, наша машина делает великолепно», уже приводившееся в этой главе, показывает, каким образом *BMW* концентрирует свои усилия на проектировании, разработке и предоставлении удачного опыта использования бренда. Для *BMW* ее продукция имеет важнейшее значение, и большинство людей в этой компании стали бы направлять на создание автомобилей огромные ресурсы за счет многих других вещей, если бы это помогало

¹ Ultimate Driving Machine (автомобиль, непревзойденный в вождении) — рекламный слоган *BMW*.

выполнять обещания бренда. Но это не значит, что, по мнению *BMW*, убедительный опыт использования важен лишь сам по себе и способен гарантировать повторное обращение покупателя к бренду.

Напротив, *BMW* дополняет опыт использования другими хорошо продуманными точками контакта с брендом после покупки, нацеленными на подкрепление и поддержку бренда. В частности, *BMW* хочет, чтобы она воспринималась как компания с низким уровнем потенциальных конфликтов, что имеет важное значение для новых покупателей. Все машины *BMW* не требуют обслуживания в течение первых 15 тыс. миль пробега, поэтому их покупатели могут в течение первого года не иметь контактов с компанией. Когда же у покупателя возникает затруднение, *BMW* старается устранить его быстро и с первого раза, не задавая лишних вопросов. Компания инвестирует значительные средства в подготовку дилеров и их механиков, понимая, что от них зависит опыт использования бренда владельцами машин *BMW*.

С учетом довольно редких взаимодействий с клиентами *BMW* хотела бы сделать контакты с ними более частыми. Поэтому она разработала специальное «консьерж-обслуживание» для тех клиентов, которые в нем нуждаются. На веб-сайте *BMW* имеется специальный раздел, Owner's Circle, в котором автовладельцы могут регистрировать свои машины и вводить их основные данные (модель, индивидуальные особенности, дата покупки, покупка в лизинг-владение, тип аренды) и задавать интересующие их вопросы. После этого *BMW* может направлять по e-mail целенаправленную информацию об автомобиле, о необходимом ему обслуживании, предстоящих действиях компании в конкретной области, выпуске новых моделей — т. е. обо всем, что может оказаться интересным покупателю. Обратившиеся в Owner's Circle имеют преимущественное право на обслуживание по бесплатному номеру горячей линии, а поскольку *BMW* знает, что большинство ее клиентов считают e-mail основным средством коммуникаций, она направляет значительные средства на поддержание контактов по электронной почте, хотя и понимает, что ее система бесплатного обслуживания по телефону еще не доведена до совершенства.

Такой интегрированный подход к использованию автомобиля, оперативному обслуживанию и к точкам контакта, обеспечивающим приверженность бренду, обеспечивают компании значительные экономические выгоды: увеличение числа клиентов, готовых приобрести бренд *BMW* при следующей покупке машины. Как отмечалось выше, в Северной Америке ежегодно продлеваются свыше двух третей договоров лизинга машин *BMW*. За счет установления контактов с пользователем машины за полгода до истечения срока аренды, выяснения его желания вновь арендовать

автомобиль *BMW* и предоставления ему множества специализированных вариантов выбора компания использует уже существующие взаимоотношения для закрепления будущей сделки, увеличения числа приверженцев своего бренда и формирования класса пожизненных пользователей. Подобно таблицам для *Amazon.com* из главы 4 и для *Aveda* из главы 5 на рис. 6.2 также представляются точки получения опыта контакта с брендом *BMW* после совершения покупки.

Основной технологический бизнес GE: производственное лидерство, дополненное обслуживанием и заботой о покупателе

GE имеет три основных направления технической деятельности: производство оборудования для энергосистем, производство медицинского оборудования и производство авиационных двигателей. Так как концентрация покупателей на этих рынках является довольно высокой, то *GE* с ее прочным рыночным положением имеет активные взаимоотношения с большинством своих клиентов. Подобно *BMW* она стремится к установлению долгосрочных связей с этими покупателями и использует интегрированный подход для управления опытом после совершения покупки в качестве основного средства достижения этой цели.

Согласно утверждению регионального руководителя энергомашиностроительного подразделения *GE* Дона Лукаса, опыт *GE* после совершения покупки включает в себя осуществление основного бизнеса и достижение цели бренда — «улучшение притока покупателей» — посредством «предоставления покупателям технологий и обслуживания, стимулирующих покупки и дальнейшие контакты с *GE*». В результате *GE* продолжает инвестировать средства в интеграцию своих технологий и технических решений с обслуживанием покупателей для обеспечения наилучшего опыта взаимоотношений клиента и бренда. *GE* также осознает и значение этих целей для бренда: если покупатель собирается инвестировать \$10 млн или \$100 млн в оборудование или технологию, то «ему требуется уверенность в том, что *GE* никогда не оставит его с устаревшей технологией и что *GE* никогда не откажется от решения возникшей проблемы или поиска ответа на поставленный вопрос».

Энергомашиностроительное подразделение *GE* разработало всеобъемлющую схему получения опыта после покупки, предназначенную для увеличения размера своих предложений по мере развития бизнеса клиента. Если покупатель собирается строить новые заводы, то группа по работе с заказчиком хочет знать об этих планах за год или за два до начала работ. Если же клиент не покупает новое оборудование, то группа по

Цель покупателя = = Цель компании	Подтверждение решения о покупке = = Выполнение обещания бренда	Получение качественного обслуживания/поддержки = = Обеспечение дополнительной ценности бренда	Удовлетворение при использовании = = Удовлетворение покупателей	Формирование доверия к бренду = = Укрепление лояльности к бренду и его защиты
Исключительная езда	●	◐	●	●
Роскошный интерьер	●	◐	●	●
Минимальная по- требность в обслу- живании в течение первого года	◐	●	◐	◐
Эффективное и качественное ре- монтное обслужи- вание	◐	●	◐	◐
«Консьерж- обслуживание»	◐	●	●	◐
Веб-сайт Owner's Circle	○	◐	◐	◐
Уместные коммуни- кации по e-mail	○	●	◐	◐
Специальные мероприятия BMW	○	◐	●	◐
Бесплатный номер телефона для чле- нов Owner's Circle	○	◐	◐	○

Высокое ● Среднее ◐ Низкое ○

Рис. 6.2. Таблица целей покупателя и компании BMW

работе с заказчиком может помочь решению проблем с помощью своих текущих предложений и предоставления непрерывного обслуживания.

Для достижения этих целей GE использует интегрированную группу обслуживания покупателей, которая постоянно находится в центре взаимоотношений между клиентом и брендом. Руководитель этой группы, включающей в себя специалистов по сбыту, производству, техническому обслуживанию и контролю качества, обычно координирует ее действия на глобальной основе. Кроме того, GE имеет многоуровневый план формирования взаимоотношений, предусматривающий контакты с менеджерами как на верхнем, так и на нижнем уровнях управления. Многие из этих менеджеров работают в GE по 20–30 лет и давно сотрудничают с клиентами компании. Если какое-то из подразделений GE хочет продать что-то новое, то руководитель отдела глобальной работы с покупателями стремится к тому, чтобы его коллеги были представлены клиентам должным образом и чтобы сделка способствовала укреплению отношений с покупателями и дальнейшей реализации стратегии развития бизнеса GE.

Успешно используемый GE метод формирования опыта после совершения покупки подразумевает непрерывную разработку новых средств диагностики, новых систем мониторинга и новых бизнес-продуктов, предназначенных для снижения текущих операционных издержек и сокращения простоев за счет более продуманного графика профилактических работ. Клиенты фирмы имеют постоянный доступ к образовательной и технической информации благодаря Интернету, а также проведению семинаров и ежегодной покупательской конференции «State of the art». Когда клиент действительно сталкивается с краткосрочной проблемой, то руководители инженерных служб GE несут ответственность за быстрое осуществление диагностики и направление специалистов на исправление кризисной ситуации вне зависимости от того, с какой линейкой товаров связано ее возникновение.

Помимо этого, для еще большего повышения удовлетворенности клиентов после совершения покупки GE создала новую должность — менеджера по качеству, который непрерывно работает с покупателем и решает все возникающие у него проблемы взаимоотношений с компанией. Менеджеры по качеству посещают совещания руководителей фирмы-клиента, находясь в курсе всех ее проблем, помогают их немедленному разрешению и, что особенно важно, сообщают GE свои предложения по устранению причин затруднений, возникающих у покупателя (затем эти предложения реализуются при работе с клиентами на глобальной основе). Эти специалисты имеют хорошую репутацию, так как они энергично и грамотно решают проблемы заказчика и демонстрируют при этом

отличные навыки общения. Они не участвуют в цикле продаж новых изделий, поскольку для бренда крайне важно «сохранять этих людей чистыми».

Подразделение GE по производству медицинской техники использует сходную стратегию и не только поставяет заказчику адаптированную к потребителям систему, но также помогает разработать вспомогательную систему контроля и диагностики неисправностей оборудования. Это способствует повышению потребительского качества и снижению его издержек. Таким образом, до тех пор пока сама система может обеспечивать основу для взаимоотношений между GE и покупателем, компания все в большей степени старается предоставлять клиенту законченные производственные решения. Подобный подход подразумевает партнерство с клиентом при проведении НИОКР и попытки определения того, что является для него наиболее важным — это даст GE исходный материал для нахождения решений, которые могут потребоваться покупателю в будущем.

В каждом из этих подразделений GE сочетает технологическое лидерство и акцент на предоставлении законченных решений с качественным обслуживанием клиента с целью обеспечения его полной удовлетворенности и формирования приверженности бренду. Обладая впечатляющей предысторией и современной мощностью, GE смогла позиционировать себя в качестве самого лучшего и надежного варианта выбора за счет использования своего бренда таким образом, который полностью выражает особенности ее корпоративного духа: техническую компетентность, настойчивость, быстроту реакции, коммуникабельность и, что самое важное, надежность. Как сказал Дон Лукас: «С какой стати наш клиент захочет обращаться к кому-нибудь еще?»

Еще раз о точках контакта с брендом

В главах 4–6 вы систематически ознакомились со всеми точками, в которых может произойти контакт вашего бренда с покупателем на всем протяжении отношений между ними. Мы стремились помочь вам осознать, что эти точки действительно существуют, и научить вас управлять ими с помощью целостного и последовательного подхода с тем, чтобы обеспечить максимальную прочность отношений между покупателем и брендом.

В главах 7–9 будет сделан упор на практическом осуществлении этого подхода сотрудниками компании на долговременной основе с тем, чтобы деятельность бренда непрерывно приближала компанию к построению бренд-ориентированного бизнеса.

Часть 3
ОРГАНИЗАЦИЯ ВАШЕЙ
КОМПАНИИ С УЧЕТОМ
НАЗНАЧЕНИЯ БРЕНДА

Глава 7

Разработка метрик бренда

Управление созданием бренда посредством измеряемых параметров

Будучи руководителем службы маркетинга (РСМ) организации, вы понимаете свою обязанность дать другим менеджерам хороший пример годового планирования и составления бюджета. Вы знаете, что это означает максимальное использование стратегического подхода к определению целей на будущий год. Вы также знаете, что в следующем году все ваши маркетинговые планы, выработанные и принятые в трудной борьбе, начнут приносить плоды. Ваше недавнее продвижение по служебной лестнице является результатом этих побед, но при этом оно во многом связано и с будущими ожиданиями.

Окидывая мысленным взглядом прошедшие пять лет, вы понимаете, что цели, которые вы наметили себе, когда начинали работать в этой организации, скоро будут достигнуты:

Миссия: превратить компанию из товарной и ориентированной на цену в организацию, которая не только превосходит конкурентов, но и обеспечивает получение ценности, не связанной напрямую с потребительскими качествами товара.

Первый год: лучше понять сильные и слабые стороны компании и определить, где создание бренда могло бы наиболее эффективно помочь компании добиться своих долгосрочных целей.

Второй год: научить топ-менеджеров и рядовых работников тому, как можно использовать бренд для достижения целей компании.

Третий год: осуществить изменения в сферах производства, маркетинга и коммуникаций, которые позволили бы более тесно связать компанию с ее брендом.

Четвертый год (прошедший год): создать отдел маркетинга для реализации конкретных маркетинговых стратегий.

Пятый год (последние восемь месяцев): сконцентрировать усилия на перепозиционировании и повторном выведении бренда для того, чтобы продемонстрировать истинную ценность, предлагаемую вашей компанией рынку.

Следующий год должен принести ожидаемые результаты. Хотя вы занимаете пост РСМ, вы по-прежнему должны получать одобрение своего бюджета от правления компании и доказывать обоснованность своей заявки. В прошлом году ваш бюджет в \$8 млн был одобрен потому, что правление поняло: компания должна осуществить выпуск бренда ценой подобных затрат или отказаться от этой задачи вовсе. В этом году вы рассчитываете увеличить свой бюджет до \$20 млн для активизации усилий по использованию бренда за пределами этапа приобретения опыта до совершения покупки.

Вы решаете пригласить на деловой ланч начальника финансового отдела, чтобы попытаться убедить его в необходимости увеличения бюджета. Он задает вам ряд вопросов, которые, как он считает, зададут вам и члены правления при обсуждении вашего запроса.

«Почему вам необходимо увеличить бюджет?»

«Каков эффект использования денег, выделявшихся вам ранее?»

«Повысилась ли наша осведомленность о бренде, как это обещалось на прошлогоднем обсуждении бюджета?»

«Мы полагали, что ваши действия напрямую повлияют на увеличение продаж, но наши доходы и прибыль за этот год снизились. Как мы можем быть уверены в том, что подобное не случится вновь?»

«Оказал ли этот повторный выпуск бренда влияние на наших лояльных покупателей? Как изменилось наше восприятие существующей конкуренции?»

Вы не можете ответить на эти вопросы и фактически даже не знаете, с чего начать. Вы занимались созданием бренда так долго, что даже не думали о метриках бренда. Поэтому вы начинаете задумываться над тем, что делать дальше.

Наконец, вы берете себя в руки и открыто признаетесь начальнику финансового отдела в том, что еще не думали об измерении эффекта стратегий, которые вы реализовывали в течение последних восемнадцати месяцев. При этом вы уверяете его (и себя) в том, что будете использовать каждый день до момента представления плана и бюджета для получения необходимых данных.

То, что не измерено, — неуправляемо

Создание бренда вашей организации должно сопровождаться введением метрик бренда, как внутренних, так и внешних. (Внутренние метрики рассматриваются в главе 8. В этой же главе основное внимание уделяется внешним метрикам.) Наличие ясных стратегических метрик бренда позволяет менеджерам точно знать, какие действия им необходимо предпринять, и в конечном итоге понять, как они сами будут оцениваться учетом предпринятых ими усилий.

Набор метрик бренда, систематически отслеживаемых во времени, позволяет вашей организации осуществить стратегическую разработку бренда несколькими способами.

- ◆ Обеспечивая глубокое понимание того, как ваш бренд проявляет себя за пределами компаний с точки зрения ожиданий покупателей и действий конкурентов.
- ◆ Помогая вам понять, как ваш бренд проявляет себя внутри компании с учетом предыдущих действий (сравнение с прошлыми результатами).
- ◆ Предоставляя информацию о ROI (прибыль на инвестированный капитал) путем отслеживания доходности всего рынка и брендинговых программ.
- ◆ Помогая сохранению ориентации организации и осуществлению коммуникаций.
- ◆ Помогая вам более эффективно размещать ресурсы в будущем.
- ◆ Предоставляя информацию, которая может использоваться в качестве критерия для определения вознаграждения работников.

Хорошая новость заключается в том, что когда вы разрабатываете брендинговую стратегию, то при этом вы уже имеете метрики своего бренда. Подумайте о конкретной цели, которую ваше руководство поставило перед брендом, и вы легко увидите уже имеющиеся метрики — например, следующие.

- ◆ Повышение распознавания покупателями того, что предлагает бренд (осознание бренда).
- ◆ Повышение вероятности того, что потребитель станет рассматривать наш бренд при выборе товаров соответствующей категории (рассмотрение бренда).
- ◆ Усиление покупательских предпочтений по отношению к нашему бренду по сравнению с другими брендами (предпочтение бренда).

- ◆ Увеличение потребления покупателями наших брендинговых товаров («брендинговая доля роста расходов покупателя»).
- ◆ Активизация пропаганды нашего бренда среди потенциальных покупателей (пропагандирование бренда).
- ◆ Укрепление уверенности покупателей в нашей способности обеспечить проникновение нашего бренда в новые области (расширение бренда).

При наличии хорошо определенных метрик бренда существует высокая вероятность того, что вы точно будете знать, какую роль должен играть бренд в достижении компанией стоящих перед ней долгосрочных целей. Однако при их отсутствии существует вероятность того, что вы просто не имеете реально сформулированной и согласованной брендинговой стратегии. Помните: то, что не измерено, — неуправляемо.

Сегодняшнее состояние метрик бренда

В действительности лишь немногие компании реально используют метрики бренда. Исследование наилучших методов, выполненное *Prophet* в 2002 г., показало, что только треть опрошенных компаний измеряли эффективность бренда. Однако важно признать, что у компаний, действительно измерявших эффективность бренда, использованные ими критерии обычно не ограничивались традиционными оценками осведомленности и припоминания и часто ориентировались на стратегические проблемы и специфические вопросы, возникающие в точках контакта с брендом (табл. 7.1).

В условиях повышенной экономической турбулентности необходимо понимать, что роль брендов стала высокой, как никогда прежде. Многие топ-менеджеры признают, нередко впервые в своей жизни, что истинная финансовая ценность компаний может определяться ценностью их брендов. Еще важнее то, что топ-менеджеры рассматривают теперь бренд как разновидность активов, имеющих свою внутреннюю ценность, сравнимую с ценностью таких традиционных материальных активов, как предприятия, оборудование или человеческие ресурсы.

Многие компании, трактующие бренд как разновидность активов, признают также, что метрики следует использовать для того, чтобы лучше понять эффективность бренда и ее влияние на показатели бухгалтерского баланса. *TXU* и *R.R. Donnelley* находятся среди тех передовых компаний, которые действительно придают важное значение бренду. Эти компании добились того, что бренд оказывает непосредственное влияние на их рентабельность и общий успех.

Таблица 7.1

Наиболее распространенные методы определения эффективности бренда

Мера	Процент респондентов
Удовлетворенность покупателей	96
Уровни припоминания и осведомленности	83
Повторные покупки	79
Намерение к совершению покупки	79
Доходность инвестиций в бренд	75
Годовая прибыль	71
Рыночная доля	63
Годовой доход	63
Стабильность и долговечность бренда	63
Цена акции	48
Ценовая премия по сравнению с брендами частных магазинов	46
Финансовое воздействие изъятия инвестиций в бренд	45
Ценовая премия по сравнению с ближайшим конкурентом	33

Источник: Prophet's 2002 Best Practices Study.

Бренд и сбалансированная карточка подсчета очков

Как утверждается в книге Каплана и Нортон «The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action», сбалансированная карточка подсчета очков обычно используется в четырех областях:

- ♦ оценки финансовой деятельности (традиционные финансовые показатели);
- ♦ операций и внутренних процессов (производственные процессы и выполнение заказов);
- ♦ определения удовлетворения потребителей (степени, в которой товар или услуга соответствует ожиданиям);
- ♦ обучения и внутреннего развития (степени, в которой компания повышает свое соответствие требованиям будущего).

По мере развития и распространения этой концепции многие компании поняли, что они должны переписать свои сбалансированные карточки подсчета очков с учетом того, что представляется важным

для их индивидуального успеха. Для некоторых из них это означало введение бренда в свои карточки впервые за время своего существования. Ключевое значение для успешного включения бренда в эти карточки имеет определение того, какие метрики формируют оценку бренда в рамках всей карточки в целом.

Некоторые из обследованных нами компаний из списка Fortune 500 использовали только три простых метрики для того, чтобы понять, насколько эффективно действует их бренд:

- ◆ общую удовлетворенность покупателей брендом;
- ◆ намерение покупателей совершить повторную покупку бренда;
- ◆ готовность покупателя рекомендовать бренд другим людям.

За счет введения этих метрик в сбалансированную карточку подсчета очков компания уделяет бренду то внимание, которое ему необходимо, придает ему то значение, которого он заслуживает, и обеспечивает право на обсуждение во время заседаний совета директоров, которое он заработал.

Метрики бренда, не включенные в карточку подсчета очков

В то время как большинство компаний еще не включают бренд в свои сбалансированные карточки подсчета очков, все же некоторые организации уже формально адаптировали метрики бренда к практике повседневных операций и своей общей культуре, например:

- ◆ *3M* измеряет такие характеристики, как дружеское отношение, актуальность, отличия, доверие, лидерство и качество, которые совместно обеспечивают успех каждому из его брендов;
- ◆ *Teradata* — одно из подразделений *NCR* — проводит международные исследования с целью выяснения осведомленности о бренде, благожелательного отношения к нему, а также удовлетворенности потребителей брендинговым товаром и их готовности к совершению покупок;
- ◆ *Accenture* измеряет осведомленность покупателей, определяющие атрибуты бренда, оценивает индивидуальность бренда и то, насколько работники могут распространять информацию о ней и подкреплять позиционирование бренда своими повседневными действиями. Компания также выясняет, действительно ли позиционирование бренда стимулирует клиентов совершать покупки;
- ◆ *Visa* оценивает, в частности, определяющие атрибуты бренда, позиционирование бренда и его имидж;

- ♦ *SIGNA* измеряет осведомленность о бренде, понимание его особенностей и востребованность бренда и вскоре собирается оценивать такие показатели, как приверженность, сильные чувства, удовлетворенность, удержание покупателей, а также понимание бренда своими работниками.

Применение подобных метрик становится нормой для тех компаний, которые стараются создавать и использовать бренды для стимулирования своего будущего роста. Однако многообразие метрик, используемых вышеназванными компаниями, ясно указывает на отсутствие универсального набора измеряемых характеристик, применимого к каждой компании. Как же тогда узнать, какие метрики являются правильными для вашей компании?

Выбор метрик

Большинство компаний при создании системы метрик бренда должны найти ответы на три следующих вопроса.

1. Какие метрики необходимо рассматривать для успешного мониторинга нашего бренда?
2. Как мы определяем, какие метрики бренда необходимо использовать с учетом особенностей ситуации, в которой находится наша компания?
3. Каков наиболее эффективный способ поддержания работоспособности системы метрик бренда?

Вся остальная часть этой главы посвящается поиску ответов на эти важнейшие вопросы. Однако прежде, чем перейти к решению этой задачи, необходимо сделать два общих замечания о том, как правильно выбрать метрики.

Хорошие метрики — это SMART-метрики

Как узнать, правильно ли выбрана данная метрика? Простейший ответ на это вопрос будет зависеть от того, сможете ли вы принимать деловые решения, основываясь на информации, обеспечиваемой метрикой. Если нет, то тогда все, что дает вам данная метрика, — это не более чем просто любопытные сведения. Для принятия же критически важных решений бренд-ориентированного бизнеса требуется действительно релевантная информация.

В общем случае существуют пять базовых критериев для определения того, правильно ли вы выбрали метрику для своей компании в конкрет-

ной ситуации. Наилучший способ для их запоминания заключается в использовании аббревиатуры (SMART: simple — простая; meaningful — значимая; actionable — действенная; repeatable — повторяемая; touchpoint-oriented — ориентированная на точки контакта с брендом).

Простота использования. Если данные, которые необходимо собрать, проанализировать и использовать, не являются вполне однозначными, тогда вам придется потратить больше времени на процесс измерения бренда, чем на фактическое использование информации, обеспеченной метрикой.

Значимость. Если метрика не имеет прямого отношения к корпоративным целям или круговой схеме точек контакта с брендом, тогда она, по-видимому, не сможет помочь вам в конечном итоге улучшению бренда и повышению эффективности работы компании.

Действенная. Если вы не можете принять деловое решение на основе данной метрики, тогда вам, возможно, следует воспользоваться другой метрикой. В этом обычно заключается различие между метрикой, обладающей внешней привлекательностью, и метрикой, действительно необходимой для работы.

Повторяемость с точки зрения способа сбора данных. Если вы отклоняетесь от методологии, использовавшейся прошлый раз для измерения какой-то характеристики, то вы, возможно, стартуете совсем с другой позиции. Метрики бренда становятся полезными только в том случае, если вы, образно говоря, сравниваете яблоки с яблоками, а не с грушами. Кроме того, вы должны рассматривать использование только тех метрик, которые будут измеряться по крайней мере один или два раза в год, концентрируя внимание исключительно на SMART-метриках, вместо того чтобы «размазывать» ваши средства слишком тонким слоем по многим метрикам и получать минимальную отдачу от своих инвестиций.

Ориентация на точки контакта с брендом конкретной группы заинтересованных лиц. Метрики бренда должны устанавливаться для каждой группы посредников; однако не все метрики применимы ко всем группам. Вам потребуется решить, какая метрика позволяет наилучшим способом оценить интересующую вас точку контакта с брендом конкретной группы заинтересованных лиц, для которой вы проводите измерения.

Все метрики бренда напрямую связаны либо с корпоративной стратегией, либо с точками контакта с брендом

Метрики должны разрабатываться для того, чтобы оценить роль бренда в достижении стратегических целей компании, оценить эффективность бренда в формировании его отношений с покупателем и оценить

все точки контакта с брендом, подразумеваемые этими взаимоотношениями. Другими словами, существует два типа метрик, которые должны учитываться в системе метрик бренда вашей компании

Метрики точек контакта с брендом обеспечивают диагностику эффективности бренда. Эти метрики помогают оценить осуществляемые вами виды деятельности, имеющие отношение к существующим или потенциальным покупателям, в пределах одного из трех квадрантов точек контакта с брендом, рассматривавшихся нами в главах с третьей по шестую (до, во время и после совершения покупки).

Стратегические метрики обеспечивают диагностику воздействия бренда на эффективность бизнеса. Эти метрики помогают оценить влияние ваших действий по формированию бренда на общую эффективность бренда, и таким образом всей компании в целом.

Очевидно, что существует определенная взаимозависимость между метриками обоих типов. Например, если одна из ваших стратегических брендинговых целей заключается в усилении приверженности вашему бренду по сравнению с брендами конкурентов, тогда вам на ум сразу придут некоторые вопросы, касающиеся стратегии и точек соприкосновения и способные помочь определить уровень предпочтительности вашего бренда.

Стратегические вопросы о бренде

- ◆ Каковы основные побуждения к предпочтению в нашей категории?
- ◆ Как в настоящее время наш бренд классифицирует эти побуждения к предпочтению по сравнению с брендами конкурентов?
- ◆ Обеспечиваем ли мы повышение предпочтительности нашего бренда по сравнению с брендами конкурентов?
- ◆ Превращаем ли мы предпочтение нашего бренда в увеличение сбыта?

Вопросы, касающиеся точек контакта с брендом

- ◆ Насколько эффективно действуют наши торговые представители при продаже преимуществ нашего бренда по сравнению с брендами конкурентов?
- ◆ Насколько эффективно используются наши вспомогательные материалы при продаже преимуществ нашего бренда по сравнению с брендами конкурентов?
- ◆ Насколько эффективным является наш веб-сайт при продаже преимуществ нашего бренда по сравнению с брендами конкурентов?
- ◆ Насколько эффективной является наша реклама при продаже преимуществ нашего бренда по сравнению с брендами конкурентов?

- ♦ Насколько эффективно наши существующие покупатели описывают преимущества нашего бренда его потенциальным покупателям по сравнению с покупателями брендов наших конкурентов?

Взаимозависимость метрик этих двух типов является столь же важной, как и разнообразие вопросов, которые могут быть заданы о метрике, подлежащей количественному определению. Именно богатство ответов на эти вопросы и ваша способность связать вместе взаимозависимые переменные (стратегические метрики и метрики, имеющие отношение к точкам контакта с брендом) определяет различие между эффективной и неэффективной системами метрик бренда.

Какие метрики бренда следует адаптировать?

Компания не может использовать каждую метрику и извлекать из этого какую-то ценность; это приведет к накоплению слишком большого количества информации и оставит слишком мало времени для ее «переваривания» — и еще меньше времени для ее разумного использования. Мы рекомендуем одновременно использовать от шести до восьми метрик, поскольку именно такое их количество примерно соответствует объему информации, который может быть усвоен и эффективно использован. Каждая из семнадцати метрик, которые мы рекомендуем вам рассмотреть, может быть связана с конкретной категорией точек контакта с брендом (до, во время и после совершения покупки), которые эти метрики могут помочь измерить. Рисунок 7.1 поможет вам определить, насколько успешно вы действуете с точки зрения целей брендинговой стратегии.

Одиннадцать метрик для точек контакта с брендом

Мы рекомендуем вам выбрать несколько из следующих одиннадцати метрик для диагностики эффективности вашего бренда.

1. *Осведомленность о бренде и распознавание бренда* — обеспечивает понимание того, действительно ли весь маркетинг-микс эффективно ориентирует ваш бренд на целевую аудиторию. Осознание бренда помогает ответить на следующие важные вопросы.

- ♦ Осведомлены ли наши потенциальные покупатели о существовании бренда? Почему «да» или почему «нет»?

Распознавание бренда обеспечивает ответы на следующие вопросы.

- ♦ Действительно ли потенциальные покупатели распознают, что предлагает наш бренд? Почему «да» или почему «нет»?

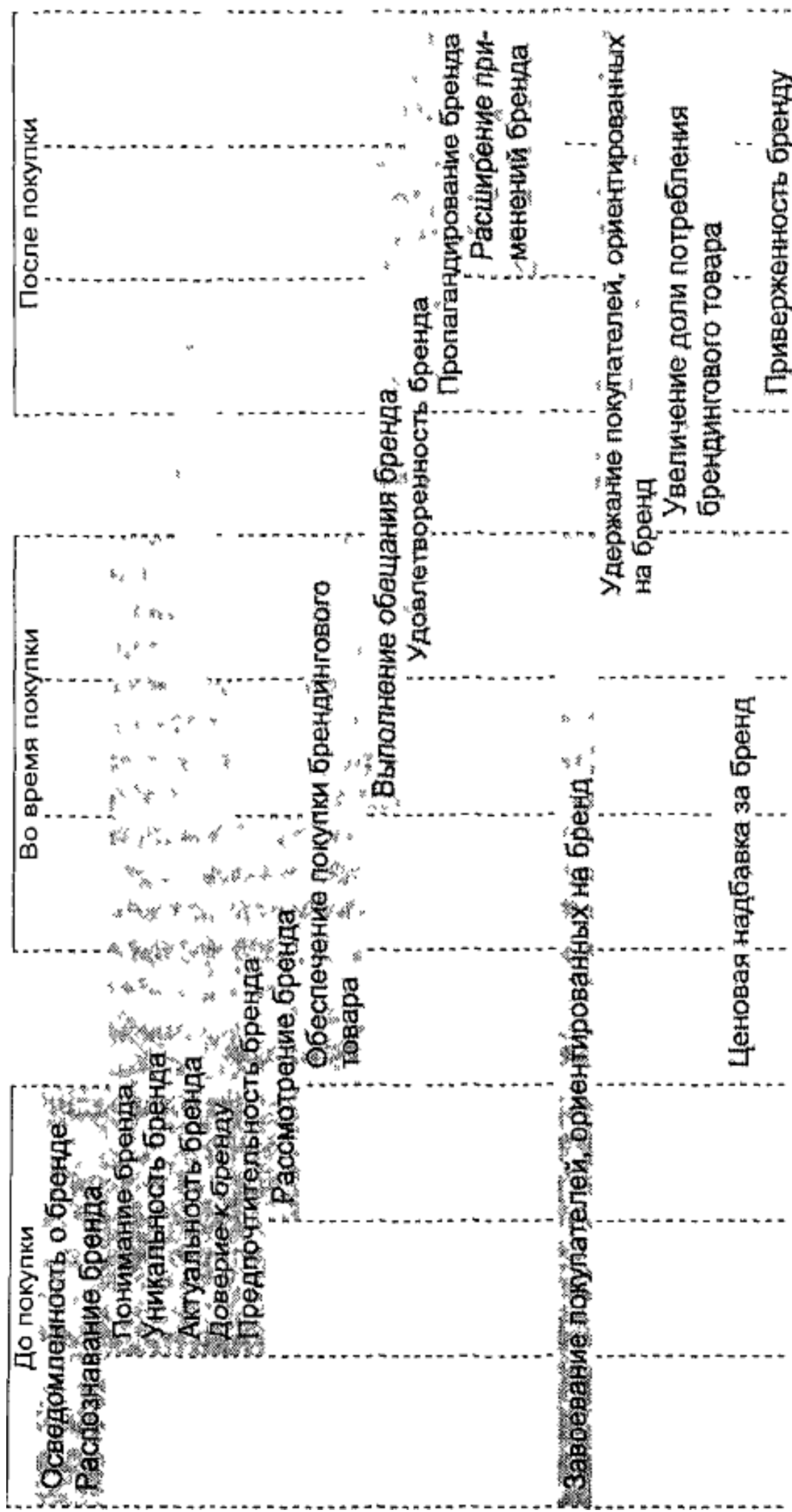


Рис. 7.1. Метрики точек соприкосновения с брендом

- ♦ Могут ли потенциальные покупатели поместить наш бренд в правильно выбранную отрасль, товарную категорию и условия конкуренции? Почему «да» или почему «нет»?

Когда уровни осведомленности и осознания оказываются ниже контрольных значений, становится необходимым активизировать коммуникации для максимизации вероятности того, чтобы существующие и потенциальные покупатели помещали ваш бренд в набор рассматриваемых альтернатив. Напротив, когда эти уровни оказываются высокими, это служит надежным индикатором того, что объемы инвестиций в другие области создания должны быть увеличены, в то время как усилия по обеспечению осведомленности и осознания могут быть сокращены для минимально допустимых значений.

Эта метрика становится все более важной в наши дни, когда многие компании либо изменяют свое название, либо создают новые подразделения с новыми именами; в качестве примеров здесь можно назвать *Verizon*, *Accenture*, *Singular*, *Avaya* и *Oncor*. За каждым из этих новых брендов стоит компания, имеющая годовой оборот в десятки миллиардов долларов.

2. Понимание бренда — определяет, действительно ли потенциальные покупатели знают, что означает ваш бренд, какую ценность он предоставляет и какие выгоды они могут получить благодаря опыту взаимодействия с брендом. Эта метрика выводит вас за пределы простого припоминания информации, обсуждавшейся в главе 4, и определяет, как потенциальные покупатели трактуют ваш бренд и насколько он соответствует их потребностям.

Хорошее понимание бренда позволяет получить ответ на следующий вопрос:

- ♦ Имеют ли потенциальные покупатели глубокое понимание того, что означает наш бренд? Почему «да» или почему «нет»?

Понимание идентичности бренда позволяет выяснить, насколько существующие и потенциальные покупатели могут более четко осознать идентичность бренда, включая его основные ассоциации и индивидуальные характеристики индивидуальность бренда.

Вопрос, возникающий при рассмотрении понимания идентичности бренда, выглядит следующим образом.

- ♦ Могут ли потенциальные покупатели описать ассоциации, которые вызывает наш бренд, и выгоды, которые он обеспечивает? Почему «да» или почему «нет»?

Понимание бренда является индикатором того, действительно ли идентичность и позиционирование, которые вы адаптировали и вне-

дрили в рыночную жизнь, вызывают желаемую реакцию — или, **дру-**гими словами, существует ли разрыв между тем, что вы, по **вашему** мнению, делаете, и тем, что получается в действительности.

Хотя подобная проблема стоит перед всеми компаниями, она **ока-**зывается особенно острой для тех, кто осуществляет свое перепозици-онирование на рынке либо позиционирует себя на рынке впервые.

3. *Уникальность бренда* — измеряет степень уникальности, которую существующие и потенциальные покупатели приписывают **вашему** бренду, в особенности с учетом того, как вы использовали критерий отличия. Эта метрика особенно полезна для компаний, действующих в отраслях с высокой конкуренцией и сходными товарами и услугами (например, в сфере коммунального обслуживания или телекоммуникаций), где возможности реальной дифференциации являются **огра-**ниченными. В отраслях, где господствует подобное единообразие, **уни-**кальность бренда показывает, насколько эффективно вы действовали, обеспечивая индивидуализацию своего бренда, который воспринимается как действительно отличный от конкурирующих брендов.

Уникальность бренда позволяет ответить также на следующие **во-**просы.

- ♦ Действительно ли потенциальные покупатели убеждены в том, что обещание, позиционирование и преимущество нашего **брен-**да являются уникальными?
- ♦ Могут ли потенциальные покупатели описать те особые **преиму-**щества, которые наш бренд имеет по сравнению с брендами **конку-**рентов?
- ♦ Действительно ли потенциальные покупатели считают, что их **об-**щий опыт соприкосновения с нашим брендом является **уникаль-**ным? Почему «да» или почему «нет»?

Чтобы уникальность бренда была эффективной, она должна измерять-ся относительно уникальности конкурирующих брендов, в противном случае она окажется простой одномерной оценкой вашей марки.

Действия, связанные с созданием уникальности бренда, должны **быть** направлены на то, чтобы своеобразие вашего бренда и другие стратегичес-кие проявления ее уникальности демонстрировались во всех точках **кон-**такта с брендом. Нередко действия, требуемые для повышения уникаль-ности, оказываются подобными тем, которые используются для углубления понимания, так как обеспечение уникальности направлено на то, чтобы покупатели и заинтересованные лица поняли ваш бренд более **глубоко** и, как вы надеетесь, особым и в то же время правильным способом.

4. *Актуальность бренда* — рассматривает, насколько значимой и релевантной является ценность вашего бренда для различных заинтересованных лиц с учетом нужд, желаний и неудовлетворенных потребностей рынка. Эта метрика может обеспечить вам также прочное понимание того, что будет важным для разных групп посредников в будущем. Важно отметить, что если вы обслуживаете разные группы, то релевантная ценность для каждой из них также может быть разной.

При измерении уместности бренда обычно возникают следующие вопросы.

- ♦ Насколько уместным является наш бренд для вас? Объясните, какова степень его актуальности.
- ♦ Насколько наш бренд соответствует вашим проблемам, желаниям и неудовлетворенным потребностям? Почему «да» или почему «нет»?

Эта метрика является важной для всех брендов, хотя особенно полезными считают ее те, кто собирается вывести свои бренды на новые рынки, или те, чьи бренды сталкиваются с жесткой конкуренцией там, где ранее она фактически отсутствовала. Например, фирма *Evian* завоевала рынок бутилированной воды десять лет тому назад и находилась с тех пор на вершине пирамиды ценности бренда. Теперь она должна утверждать себя в качестве лидера в категории, в которой действуют десятки конкурентов с более дешевой продукцией, таких как *Aquafina*, *Poland Spring*, *Dasani* и *Sparkling Springs*. В то же время за последние три года HBO проделала колоссальную работу по повышению своей актуальности с помощью новых программ (*The Sopranos*, *Sex and the City*, *Six Feet Under* и др.), которые обеспечили дифференциацию ее продукции от продукции ближайших конкурентов. Метрики актуальности бренда дают каждой из этих программ важную информацию для формирования бренда.

5. *Доверие к бренду* — измеряет, действительно ли существующие и потенциальные покупатели находят обещание вашего бренда точным и убедительным. Его определение связано с получением ответа на следующий вопрос.

- ♦ Внушает ли потребителям доверие в правдоподобность обещания нашего бренда? Почему «да» или почему «нет»?

Доверие может быть утрачено, если вы не выполняете обещание, распространявшееся в рекламе или в СМИ (вспомните кампанию «На взлете», организованную *United*). Бренд может утратить доверие вследствие банкротства компании (*Firestone*) или негативного отношения общественности (реакция на крушение танкера *Valdez* компании *Exxon*).

Однако утрата доверия, независимо от ее причины, является одной из самых неприятных историй, которая может случиться с брендом, и по сути аналогична попытке восстановления отношений с обманутым человеком.

Часто последним вопросом, позволяющим определить, пользуется ли доверием ваш бренд, является следующий.

- ♦ Порекомендуете ли вы этот бренд другим?

Готовность поставить на карту свою репутацию часто является самым надежным признаком того, что бренду можно доверять.

6. *Предпочтение бренда* — показывает, в какой степени покупатели предпочитают ваш бренд другим в рамках доступного им набора вариантов и категорий. Эта метрика информирует о способности компании понять, почему бренд выглядит более предпочтительным по сравнению с брендами конкурентов. Наилучший способ получения такой информации обычно заключается в выяснении у покупателей того, в чем заключается их процесс приобретения в вашей категории товаров и насколько ваш бренд удовлетворяет их наиболее важные потребности.

Данная метрика бренда помогает вам определить, почему один бренд имеет предпочтение перед другим в вашей категории и каковы основные причины этого предпочтения. Ключевое значение имеет здесь рассмотрение следующих вопросов.

- ♦ Почему наш бренд имеет предпочтение по сравнению с брендами конкурентов?
- ♦ Какие факторы определяют это предпочтение?

Как только вы сможете лучше понять степень предпочтения, отдаваемого вашему бренду по сравнению с брендами конкурентов, а также ключевые критерии совершения покупки, вы сможете увидеть как благоприятные возможности, так и потенциальные угрозы.

7. *Рассмотрение бренда* — помогает вам установить связь между предпочтением бренда и тем, насколько охотно потребители включают ваш бренд в окончательный набор рассматриваемых вариантов покупки. Например, путешественники могут предпочесть обслуживание и опыт, предоставляемые *Southwest Airlines*, но поскольку компания не работает на внутренних линиях, то они могут исключить ее из рассмотрения перечня возможных авиаперевозчиков.

Для оценки рассмотрения бренда используется следующий вопрос.

- ♦ Рассматриваете ли вы наш бренд среди других брендов данного сегмента при принятии решения о покупке? Почему «да» или почему «нет»?

Роль бренда как раз и заключается в том, чтобы подтолкнуть потенциального покупателя перейти от осведомленности к рассмотрению имеющихся альтернатив.

8. *Влияние бренда на решение о покупке* — измеряет степень, в которой ваш бренд включается в финальный набор рассматриваемых покупательских вариантов и вашу способность превратить этот процесс рассмотрения в процесс покупки. Бывший председатель совета директоров JCRenneу как-то сказал: «Вы можете иметь наилучший в мире план рекламы и коммуникаций и самый сильный бренд, но если вы не можете заставить посетителя магазина пройти “последние 18 дюймов”, чтобы совершить покупку, то в конечном итоге вы потерпите неудачу».

Превращение бренда в решение о покупке означает, что ваш бренд оказался в финальном наборе рассматриваемых альтернатив и что покупатель не только собирается приобрести ваш брендинговый товар, но действительно совершает покупку. Если вы не можете превратить предпочтение и рассмотрение бренда в акт совершения покупки, то это говорит о наличии серьезных недостатков в вашем процессе формирования бренда. Данная метрика имеет решающее значение; она указывает на специфические области получения опыта до и во время совершения покупки, которые могут или не могут убедить покупателя отдать окончательное предпочтение вашему бренду по сравнению с брендами конкурентов.

Вопросы, касающиеся превращения осведомленности о бренде в решение о покупке, выглядят следующим образом.

- ♦ Собирались ли вы приобрести наш бренд, когда размышляли о совершении покупки? Почему «да» или почему «нет»?
- ♦ Почему вы в конечном итоге предпочли купить наш бренд, а не бренд конкурентов?
- ♦ Почему вы не приобрели наш бренд даже несмотря на то, что собирались это сделать?
- ♦ Что может заставить вас отказаться от нашего бренда в момент окончательного решения о покупке?

Вы должны исследовать причины, лежащие в основе получаемых ответов. Убедил ли вас торговый представитель, разговаривавший с вами в месте осуществления продаж? Или же один из ваших конкурентов сделал предложение, которое оказалось на голову выше остальных? А может быть, на решение покупателя приобрести бренд повлиял знакомый или сотрудник покупателя? Задача здесь заключается в выяснении того, почему покупатель выбрал или не выбрал ваш бренд

или бренд вашего конкурента. Эта метрика помогает «копнуть поглубже», в особенности если покупатель имеет высокие показатели предпочтения вашего бренда и его финального рассмотрения.

9. *Выполнение обещания бренда* — измеряет, действительно ли существующие и потенциальные покупатели верят в выполнение обещания вашего бренда. Ваш бренд фактически заключает контракт со всеми заинтересованными в нем лицами; сможете ли вы соблюсти условия данного контракта, это уже другой вопрос.

Метрика выполнения обещания требует ответа на следующий вопрос.

- ♦ Действует ли ваш бренд вразрез с ожиданиями покупателей и выполняет ли он свои обещания?

Эта метрика должна дать вам ясный отчет о том, насколько вы не соблюдаете обещания, данные покупателям и другим заинтересованным лицам, и таким образом позволяет установить связь между брендинговой стратегией, идентичностью бренда и ее позиционированием.

Отметьте, что выполнение брендингового контракта во многом влияет на отношение к руководству компании, поскольку сильный бренд подразумевает высокий уровень доверия. Выполнение обещаний помогает созданию доверия, которое обеспечивает лояльность.

10. *Удовлетворенность брендом* — определяет, действительно ли бренд соответствует ожиданиям. Эта метрика, аналогичная удовлетворенности товаром или услугой, ставит ключевой вопрос, к которому следует обращаться после осуществления продажи, когда покупатель находится довольно близко к месту использования или потребления товара или услуги. Была ли предоставлена реальная ценность и реальные выгоды? Были ли выполнены обещания бренда? Или же то, что вам удалось убедить покупателя предпочесть ваш бренд бренду конкурентов, явилось результатом использования более изощренной тактики продаж?

Вопросы, к которым необходимо обратиться при определении данной метрики, являются вполне очевидными.

- ♦ Насколько вы удовлетворены эффективностью своего бренда?
- ♦ Соответствует ли он ожиданиям, имевшимся у вас до совершения покупки?
- ♦ Какие усовершенствования вы могли бы предложить для нашего бренда?
- ♦ Будете ли вы рассматривать вопрос о повторной покупке нашего бренда в будущем?

11. *Рекомендация бренда* — показывает число тех покупателей, которые считаются приверженными вашему бренду, и оценивает их го-

товность использовать свою репутацию для того, чтобы рекомендовать ваш бренд другим людям. Эта область является одной из тех, которой организации должны уделять особое внимание, и метрикой, имеющей прямую корреляцию с прибыльностью и успехом бренда.

Здесь необходимо найти ответы на следующие вопросы.

- ♦ Станете ли вы рекомендовать бренд другим людям? Почему «да» или почему «нет»?
- ♦ Как бы вы описали бренд другому человеку, когда рекомендовали бы его?

Шесть стратегических метрик бренда

Однадцать метрик, которые мы только что рассмотрели, должны, по нашему мнению, учитываться при оценке эффективности ваших усилий в точке контакта с брендом. Исследование соответствующих вопросов поможет вам определить, в чем заключаются ваши сильные и слабые стороны и какие точки соприкосновения с брендом требуют особого внимания.

Следующие шесть стратегических метрик бренда позволяют определить то влияние, которое ваши усилия по созданию бренда и действия в точках контакта с ним оказывают на общие результаты работы. Некоторые из этих метрик предлагают ясные способы установления связи с нижней границей рентабельности, в то время как другие метрики делают это в менее очевидной манере.

12. *Расширение бренда* — позволяет покупателям и другим заинтересованным лицам высказать, где, по их мнению, бренд мог бы проникнуть в новые категории или географические зоны или использовать новые возможности. Основная идея расширения сферы действия бренда заключается в том, что чем большую ценность и эмоциональную привлекательность имеет бренд для своей покупательской базы, тем выше его способность к переходу в новые категории. Бренды, которые достигают вершины пирамиды ценности бренда, имеют больше шансов для того, чтобы проникнуть в другие категории или воспользоваться благоприятными возможностями.

Ключевые вопросы, связанные с расширением сферы действия бренда, выглядят следующим образом.

- ♦ Какие другие категории, товары или услуги может, по вашему мнению, с уверенностью предложить наш бренд?
- ♦ Что должен сделать наш бренд, чтобы утвердиться в новой категории?

- ◆ Хотели бы вы приобрести такой товар или услугу? Почему «да» или почему «нет»?

Например, поскольку *Mariott* имеет прочный и сильный бренд, означающий высокое качество гостиничного обслуживания, то путешественники готовы предоставить этой компании право эластичного установления цен и формирования воспринимаемой ценности — от самых высоких (таймшеры или *Marquis*) и до самых низких (*Fairfield* или *Residence Inn*).

13. *Приобретение покупателей с помощью бренда* — показывает число новых покупателей, которых вы приобретаете в результате действий по управлению активами бренда. Эта метрика может напоминать обычные показатели продаж, но ее назначение состоит совершенно в другом. Метрика приобретения покупателей с помощью бренда нацелена на идентификацию и завоевание покупателей.

- ◆ Кем являются те клиенты, которые покупают ваши товары и услуги сегодня, но которые не покупали их в прошлом?
- ◆ Кем являются повторно завоеванные вами покупатели, которые вернулись к вашему бренду или просто не попали в вашу базу данных во время последнего исследования?
- ◆ Сколько новых покупателей завоевал ваш бренд в результате ваших непосредственных усилий по его формированию?

Задача здесь заключается в том, чтобы сначала понять, почему потребитель приобрел ваш брендинговый товар или услугу, а затем попытаться связать эту причину с вашими конкретными действиями по созданию бренда. Предоставление респондентам широкого списка причин сделанного ими выбора поможет вам получить более конкретные ответы на вопросы о покупках.

14. *Удержание покупателей бренда* — измеряет количество покупателей, которых вы потеряли бы, если бы не использовали разумную стратегию управления активами бренда, обеспечивающую понимание той степени лояльности, которую имеют к вашему бренду покупатели. Эта метрика также с трудом поддается измерению, так как она подразумевает необходимость выяснения намерений покупателей отказаться от вашего бренда в период после последнего исследования. Для этого полезно задать покупателям следующие вопросы.

- ◆ Возможности приобретения каких других брендов вы рассматривали с момента последней покупки нашего бренда?
- ◆ Почему вы в конечном итоге вновь выбрали наш бренд?

В частности, вам необходимо узнать, какие бренды вошли в перечень рассматриваемых покупательских альтернатив, почему покупатель отказался от всех других брендов и почему он остановил свой выбор на вашем.

15. *Покупаемость бренда* — измеряет число существующих покупателей, которые приобрели большее количество ваших товаров или услуг в результате ваших усилий по созданию бренда и которые таким образом принесли вам более высокий доход. Эта метрика определяется путем рассмотрения текущих покупателей, которые потратили дополнительные средства на приобретение товаров и услуг сверх своего обычного объема покупок.

Наглядным примером сказанного может быть ваш местный оператор телефонной связи, который не получает больших прибылей от предоставления базового набора услуг. Лишь предоставление дополнительных услуг помимо содержащихся в базовом предложении помогает ему увеличить доходы и прибыль в расчете на одного абонента.

Данная метрика помогает получить ответы на следующие вопросы.

- ♦ Какие дополнительные товары или услуги, связанные с нашим брендом, вы рассматриваете в качестве возможного варианта приобретения? Почему?
- ♦ Какие новые товары или услуги, связанные с нашим брендом, вы действительно приобрели? Почему?

Кроме того, вам необходимо оценить новые доходы, ассоциируемые с расширениями сферы применения бренда, для понимания уровня возможных итоговых результатов и иных последствий этого расширения. Данная мера может также помочь вам более точно определить доход, приносимый вашими потребителями за период их жизни.

16. *Ценовая премия за бренд* — определяет размер премии к цене, которую вы можете установить для вашего бренда относительно цен на брендинговые товары конкурентов в данной категории.

Мы советуем вам постараться понять, какую премию вы можете установить по сравнению с использованием марки розничной сети или немарочного варианта выпуска вашего брендингового товара или услуги, а также по сравнению с двумя-тремя вашими ближайшими брендами-конкурентами.

Вопрос, помогающий определить ценовую премию для бренда, выглядит следующим образом.

- ♦ Какую премию в долларовом или процентном исчислении вы были бы готовы заплатить за ваш бренд, чтобы высокая цена не заставила вас обратиться к брендам конкурентов?

Исследования показывают, что 72% покупателей, заявляющих о своей приверженности бренду, проявляют готовность платить за нее ценовую премию в размере до 20% к обычной цене.²

17. Приверженность бренду — позволяет оценить, действительно ли покупатели вновь возвращаются к вашему бренду. Эта метрика является последней в нашем списке и, без сомнения, самой важной. Приверженность бренду показывает, действительно ли ваши усилия по созданию бренда приносят реальные результаты. В конечном итоге она говорит о том, как вы выполняете обещания бренда и насколько хорошо вы работаете по сравнению с конкурентами, а также в значительной мере и о прибыльности вашей организации. Как отмечалось в главе 1, повышение приверженности бренду может оказать прямое воздействие на повышение прибыли.

Простой, но важный вопрос, касающийся приверженности бренду, выглядит следующим образом.

- ♦ Будете ли вы повторно покупать наш бренд? Почему «да» или почему «нет»?

Эти последние шесть метрик эффективности бренда, качественный анализ которых приведен в данном пункте, могут быть достаточно просто трансформированы в количественные метрики, которые позволят вам удовлетворить тех, кому необходимо иметь перед глазами конкретные цифры. Мы считаем, что определенное сочетание количественных и качественных метрик является наиболее действенным способом оценки ваших успехов, который позволит вам сравнивать цифры и в то же время обеспечить глубину принимаемым вами решениям.

Семнадцать метрик бренда в действии

Каждая из этих семнадцати метрик обладает способностью представлять общую картину с определенной точки зрения; однако реальный эффект наступает тогда, когда вы получаете возможность увидеть причины и следствия связи этих метрик между собой, а также их связи с конкретными действиями в тех или иных точках контакта с брендом. Проиллюстрировать сказанное нам помогут две следующие гипотетические ситуации.

ПРОБЛЕМА БРЕНДА

Слабая степень расширения вашего бренда.

Возможные причины

- ♦ Ваш бренд конкурирует на основе функциональных выгод и не взаимодействует с покупателем на эмоциональном уровне.
- ♦ Доверие к вашему бренду и его актуальность являются низкими, что мешает вам внедрить его в другие категории.
- ♦ Вам не удается убедить ваших существующих и потенциальных покупателей включить ваш бренд в список рассматриваемых вариантов покупок в новой категории.

Возможные решения в точках контакта с брендом

- ♦ Лучше готовить торговых представителей к проведению продаж в разных товарных категориях.
- ♦ Повысить качество и надежность рекомендаций.
- ♦ Предлагать стимулы для осуществления пробных покупок.
- ♦ Организовать центр приема звонков для распространения новых предложений клиентам, обращающимся в компанию с вопросами.

ПРОБЛЕМА БРЕНДА

Показатель выполнения обещаний вашего бренда низок.

Возможные причины

- ♦ Вы плохо знаете, что влияет на решения потребителей о покупках в вашей категории.
- ♦ Вы недостаточно поняли, что должен и что не должен обещать ваш бренд.
- ♦ Вы не создали условий для выполнения обещаний своего бренда.

Возможные решения — имеющие и не имеющие отношения к точкам контакта с брендом

- ♦ Провести исследование для лучшего понимания идеального брендингового контракта в вашей категории и для оценки степени вашего несоответствия этому идеалу.
- ♦ Лучше понять, привлечение каких функциональных подразделений и специалистов необходимо для выполнения обещаний бренда.
- ♦ Обучить работников и создать для них специальные стимулы для более строгого выполнения каждого из обещаний бренда.

Только после того, как вы ответите на вопросы, имеющие отношение к вашим метрикам, вы действительно сможете выработать подход для

решения любых возникающих перед вами проблем. Крайне важно, что теперь вы будете иметь базу данных, которая позволит вам проводить контрольное сравнение своих результатов с результатами конкурентов, а также получите возможность увидеть, какие будущие инвестиции потребуются сделать в конкретные точки контакта с брендом.

Какие метрики являются наилучшими?

Критически важным для успеха создания предприятия, ориентированного на использование бренда, бизнеса, направленного на управление брендом, имеет ваша способность определять, какие метрики лучше всего подходят для вашей ситуации. Ранее в этой главе мы дали вам несколько общих установок, в частности схему SMART и рекомендацию не использовать более восьми из семнадцати описанных нами метрик. Мы также считаем, что правильное соотношение между метриками двух типов составляет: 4-5 метрик, связанных с точками контакта с брендом (охватывающих этапы до, во время и после совершения покупки) и 2-3 стратегические метрики, имеющие непосредственное отношение к стратегическим целям, поставленным вами перед брендом.

Без ясного понимания конкретных целей и роли бренда вы постоянно будете испытывать затруднения в определении того, какая из метрик имеет для вас действительно важное значение. Рисунок 7.2 может дать вам подсказку о том, какие метрики могут оказаться наиболее уместными для тех целей, которых вы пытаетесь достичь.

При изменении целей должны изменяться и метрики, на которых вы сосредоточиваете свое внимание и усилия. Предположим, что один широко известный розничный продавец обуви, добившийся исключительно высокой осведомленности о своем бренде, довольно редко рассматривается при принятии покупательских решений, так как его бренд ассоциируется с общенациональной сетью магазинов, торгующих уцененными товарами. Возможно, что этому продавцу следовало бы затрачивать меньше усилий на формирование осведомленности и распознавания бренда и больше — на укрепление предпочтения и рассмотрения бренда в решение о покупке. Со временем, когда все больше клиентов станут рассматривать вопрос о покупке его брендингового товара, ему необходимо будет сделать акцент на том, чтобы добиться соответствия опыта использования товара его бренду. Это в конечном итоге заставит его сконцентрировать усилия непосредственно на укреплении приверженности бренду и на стимулировании покупателей к распространению положительных сведений о брендинговом товаре.

Цели бренда	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
Увеличение числа покупателей, знающих о бренде	X	X	X	X		X									X		
Проникновение в новые географические регионы и покупательские сегменты	X	X	X	X		X									X	X	
Использование капитала вашего бренда в новых областях			X	X					X	X		X				X	
Повышение приверженности бренду			X		X		X	X			X	X	X	X			X

A. Осведомленность о бренде
 B. Понимание бренда
 C. Актуальность бренда
 D. Доверие к бренду
 E. Выполнение обещаний бренда

F. Предпочтение бренда
 G. Преобразование в решение о покупке
 H. Пропагандирование бренда
 I. Расширение бренда
 J. Завоевание покупателя с помощью бренда

P. Рассмотрение бренда
 Q. Удовлетворение брендом

K. Удержание покупателей бренда
 L. Покупаемость бренда
 M. Ценовая премия
 N. Приверженность бренду
 O. Уникальность бренда

Рис. 7.2. Совместное рассмотрение целей и метрик бренда

Метрики как способ жизни: обеспечение работоспособности системы измерений

В начале реализации новых инициатив все компании выглядят замечательно — касается ли это внедрения систем Всеобщего управления качеством (TQM), изучения покупателей или подготовки персонала. Но когда наступают трудные времена, изменяется стиль менеджмента или утрачивается исходная ориентация, то осуществление намеченных действий часто прекращается, что сопровождается также утратой накопленной ценности.

Суть эффективного использования системы метрик бренда состоит в том, чтобы показать ее влияние на работу компании и в конечном итоге превратить ее в инструмент, который будут использовать менеджеры для максимизации эффективности бренда и компании в целом. Мы верим, что при правильном внедрении и использовании системы вы и дальше будете прилагать усилия по совершенствованию бренда и в конечном итоге добьетесь больших успехов.

Для успешного внедрения системы метрик бренда важное значение имеют пять следующих элементов.

Продолжайте уделять внимание общей цели: развитию бизнеса

Как постоянно подчеркивается в этой книге, расходы на создание бренда представляют собой не издержки, а инвестиции в будущее бренда и компании. Если вы не можете регулярно показывать влияние бренда на уровень рентабельности, то тогда вы, возможно, постараетесь добиться того, чтобы топ-менеджеры относились к созданию бренда как к системному процессу. При этом вы должны продемонстрировать им добавочную стоимость от создания бренда, который оказывает прямое воздействие на уровень рентабельности и на эффективность работы всей компании в целом.

Понимание того, как расходуются деньги на развитие бренда и его взаимоотношений с покупателями, имеет ключевое значение для определения ценности вашего бренда. Это понимание позволит вам сократить затраты в одних областях и увеличить в других, и таким образом оптимизировать опыт взаимодействия между брендом и покупателями. Это, в свою очередь, должно найти свое долларовое выражение в показателях уровня рентабельности. Метрики бренда помогут вам выявить области, в которые следует направлять ваши денежные ресурсы.

При измерении ценности важно помнить о том, что вы собираетесь оценивать виды деятельности, которые помогают вам в достижении поставленных вами целей. Вы производите измерения не просто для того,

чтобы получить их результаты, — вы делаете это для того, чтобы предпринять действия, которые позволят вам повысить ценность бренда.

Действия в точках контакта с брендом, которым вы уделяете основное внимание, должны быть напрямую связаны с повышением ценности бренда, что должно соответствовать также целям брендинговой и корпоративной стратегии компании. Стратегия должна концентрировать внимание на тех областях, в которых отношения между покупателем и брендом требуют восстановления, подкрепления и развития, и на преимуществах, которые могут быть использованы наилучшим образом. Основываясь на этих стратегических решениях, вы должны будете выбрать действия, которые позволят придать бренду наибольшую ценность, и ваш выбор метрик бренда поможет продемонстрировать ее влияние на эффективность работы всей компании.

Предпринимайте действия на основе полученной информации

Худшее, что вы можете сделать, — это собрать имеющуюся информацию, сделать важные выводы и не предпринять никаких действий. В этом случае все ваши предыдущие усилия окажутся бесполезной тратой ресурсов. Даже если результаты работы компании являются в данный момент ужасными (обычно наилучшее время для проведения изменений), то вы всегда можете осуществить определенные действия в точках контакта с брендом (например, усовершенствовать обучение торгового персонала или внедрить новые способы укрепления лояльности).

Оценивайте бренд с помощью разных заинтересованных лиц

Крайне важно оценивать успех бренда с помощью различных заинтересованных лиц, а не только покупателей. Многие влиятельные посредники также имеют тесные связи с брендом и могут оказать серьезное влияние на восприятие ее ценности другими людьми и даже непосредственно стимулировать рост ценности компании.

Недавно одна глобальная энергетическая компания рассматривала вопрос о выборе метрик для оценки своих брендинговых целей. Традиционно компания отслеживала влияние своей рекламы на частных и коммерческих клиентов и меняла свой маркетинговый и рекламный набор в зависимости от получаемых результатов. Такой подход оправдывал себя на регулируемом рынке, в условиях укрепления тенденций дерегулирования экономики в США и во всем мире эта компания поняла, что существует много других посредников и партнеров, заинтересованных в ее бренде, которые могли бы прямо или косвенно мешать успехам бренда и всей компании: например, государственные

органы по контролю за тарифами на электроэнергию, сенаторы из Комиссии по энергетическим и природным ресурсам и аналитики, внимательно отслеживающие деятельность в этой области.

Не все метрики должны использоваться при работе с каждой группой, однако все они должны рассматриваться, и с учетом их должны приниматься соответствующие действия.

Задайте ритм использования метрик

У руководителей компании возникнет много вопросов, которые потребуют согласованного внедрения системы измерения параметров бренда. Далее приводятся несколько простых практических правил по использованию метрик.

- ◆ Регулярно проводите измерения в течение всего года. Делайте это минимум два или три раза в год, но еще лучше — ежеквартально. Это позволит вам лучше понять ситуацию в точках соприкосновения, которые вы активируете, влияние каждой из них и вашу способность проводить необходимые корректировки. Единственная опасность частого проведения таких измерений состоит в том, что если их результаты не удастся увидеть достаточно быстро, то тогда ключевое действие в точке контакта с брендом может быть раскритиковано раньше времени. Для ослабления реакции подобного рода определите свои ожидания относительно продолжительности измерений и возможной величины изменений.
- ◆ Заранее намечайте время и место представления результатов руководству компании. Без регулярных демонстраций результатов ваших усилий по созданию бренда и без возможностей помочь топ-менеджерам понять взаимосвязь между метриками и различными действиями в точках контакта с брендом не будет иметь никакого смысла объяснять им, насколько бренд увеличил стоимость организации в целом. Кроме того, регулярные презентации являются надежным способом увеличения финансирования или привлечения внимания к тем видам деятельности, которые чаще всего требуют одобрения руководства.
- ◆ Всегда используйте и качественные, и количественные метрики. Большинство метрик могут иметь количественную природу, поэтому вы должны уметь видеть результаты их улучшения. Однако чисто количественные оценки никогда не предоставят той разносторонней информации, которая необходима для проведения изменений. В то же время чисто качественные оценки, по-видимому, не будут

обсуждаться советом директоров. Поэтому ваша цель заключается в нахождении правильных пропорций представляемых данных.

- ♦ Добейтесь, чтобы представляемые результаты всегда можно было сравнивать с результатами конкурентов. Все используемые вами метрики должны измеряться не только у вашего бренда, но и у не менее, чем двух брендов основных конкурентов. Без этой информации вы будете действовать в вакууме и сравнивать ваши текущие результаты только с вашими прошлыми достижениями.
- ♦ Проводите измерения среди разных потребительских групп. Все используемые вами метрики должны измеряться у существующих, потенциальных и потерянных покупателей. Всегда важно знать, что вы сделали для завоевания лояльности покупателей, но не менее важно также понимать, почему покупатель переключился с вашего бренда на бренд конкурента и как потенциальные покупатели реально оценивают ваш бренд, принимая решения.
- ♦ Сделайте все свои отчеты простыми. Процесс, который вы используете для измерения метрик, может представлять большой интерес для вас, как и все собираемые вами статистические данные, но он может быть пустым звуком для многих топ-менеджеров. Отражайте в своем итоговом отчете о полученных метриках ответы на следующую последовательность вопросов.

1. Что такое метрика?
2. Какой результат мы имеем по данной метрике?
3. Как полученный результат соотносится с нашими прошлыми результатами и с результатами конкурентов?
4. Как наши достигнутые результаты соотносятся с поставленными целями?
5. Какие выводы следует сделать и какие действия необходимо предпринять с учетом информации, предоставленной метриками?
6. Каким должен быть следующий контрольный показатель для данной метрики?

Создайте независимый консультативный комитет по проблемам метрик

Один из наилучших способов обеспечения процветания системы метрик бренда заключается в создании специальной группы из наиболее ценных потребителей, которая действовала бы в качестве внешнего кон-

сультативного комитета. Это позволит вам иметь «встроенный» механизм для проведения измерений — группу покупателей, заинтересованных в совершенствовании и успехе вашего бренда, и, что еще важнее, приучить топ-менеджеров рассматривать метрику как неотъемлемый показатель развития вашего бизнеса.

Для некоторых компаний с ограниченными ресурсами в этом заключается единственный способ внедрения системы метрик бренда. Другим же это позволяет обеспечить долгосрочную привязанность к бренду ценных и привлекательных покупателей. Наконец, для третьих компаний этот орган позволяет показать покупателям, что вы проявляете к ним уважение и хотите, чтобы они играли особую роль в формировании вашего будущего бренда.

Создавая систему метрик, вы способствуете успеху своего бренда

Создание системы метрик бренда является не роскошью, а необходимостью. Если вы серьезно стремитесь к определению связи между показателями эффективности бренда и компании в целом, к управлению всеми точками соприкосновения с брендом, к разумному расходованию средств на создание бренда и к непрерывному отслеживанию результатов этих усилий, то для достижения этих целей у вас нет другого выбора, помимо использования системы метрик бренда.

С надежной системой метрик вы, возможно, в первый раз сможете получить важные, но неизвестные вам ранее зависимости между инвестициями и действиями в точках контакта с брендом, результатами использования бренда и конечным успехом всей компании в целом.

Глава 8

Создание культуры бренда

Как уже отмечалось на протяжении всей этой книги, мы считаем, что каждая компания должна стремиться к созданию культуры бренда. Бренд может влиять на важнейшие решения компании, определять надлежащее поведение работников и в конечном итоге способствовать росту прибылей всей компании. Причины для формирования культуры бренда являются вполне очевидными и не требуют дополнительных пояснений.

В частности, культура бренда:

- ♦ создает для работников реальные основания для того, чтобы верить в свою компанию, и усиливает их мотивацию к труду;
- ♦ позволяет каждому работнику понять, какое место он занимает в схеме реализации брендингового видения и выполнения обещаний бренда, а также видеть результаты усилий по достижению этих целей;
- ♦ укрепляет чувство гордости за выполнение обещаний бренда перед покупателями;
- ♦ обеспечивает дополнительные возможности привлечения и удержания специалистов;
- ♦ служит доказательством утверждения, что покупатель и бренд находятся в фокусе внимания компании.

Важнее всего, что нахождение бренда в фокусе внимания организации помогает каждому работнику лучше понять, что имеет, а что не имеет отношения к бренду. И на низшем, и на высшем уровне управления это позволяет облегчить выработку правильного стратегического решения. Вся организация в целом получает теперь брендинговые линзы для выработки осознанных стратегических решений, независимо от того, касаются ли они создания нового товара (например, дизайн телефонов *Nokia* должен обеспечивать отчетливое выделение ее продукции), ценообразования (*John Deere* устанавливает премию к цене на свое оборудование, поскольку оно соответствует ее

ценности и, что более важно, обещанию бренда) или стратегического приобретения (недавняя покупка компанией *General Mills* компании *Pillsbury* была обоюдодыгодной сделкой).

Создание брендинговой культуры не ограничивается кратковременным оживлением среди потребителей. Оно требует также выработки искренней и постоянной приверженности бренду самой организации. Для создания среды, ориентированной на бренд, вы должны гарантировать ежедневное поддержание бренда в различных функциональных областях, подразделениях и географических рынках. Сделать это не просто, но необходимо. Тому, как можно решить эту задачу, и посвящена данная глава. Вам потребуется также обеспечить организации структуру, поддерживающую, укрепляющую и развивающую культуру бренда. Эта проблема будет подробно рассмотрена в главе 9.

Как добиться того, чтобы работники всесторонне охватывали бренд

Руководитель одной крупной страховой медицинской компании как-то сказал нам: «Наш бизнес помогает увеличить продолжительность жизни людей. Мне хотелось бы узнать, почему *Coca-Cola*, продающая напитки, приготовленные из воды и сахара, имеет работников, которые гордятся компанией и ее брендом, в то время как сотрудники нашей компании, заботящейся о здоровье населения, не испытывают подобного чувства». Эти размышления определяют суть проблемы, с которой часто сталкиваются организации: многие работники не гордятся своей компанией, не ощущают своей связи с ней, с ее брендом или покупателями. Здесь не наблюдается ни энергии, ни вдохновения, ни целеустремленности, ни сопереживания, ни настойчивости. К чести *Coca-Cola Company* следует признать, что она потратила многие годы на придание дополнительной энергии и привлекательности процессу, который, в сущности, заключается в смешивании воды и сахара. Но в этом процессе производства газированных напитков нет ничего магического. Это ощущение общей цели и эмоционального подъема существует во многих компаниях, так же как в них постоянно присутствует необходимое внимание и приверженность бренду.

Независимо от того, занимаетесь ли вы розничной торговлей или поставками деталей для промышленных предприятий, ваши работники должны понимать обещание бренда и учитывать его в своих действиях. Это имеет ключевое значение для создания компании, ориентированной на бренд, способной к успешному устойчивому

развитию. Работники, непосредственно взаимодействующие с покупателями, могут играть в реализации этого сценария главную роль, но каждый работник является членом труппы и имеет собственную роль в создании эффективного бренда. В этой главе мы исследуем взаимоотношения работника и бренда с помощью концепции ассимиляции бренда.

Предоставление работникам возможности «жить» брендом: общая картина

Бэки Сэгер, вице-президент по брендинговому маркетингу компании *Visa*, выразила эту идею наиболее удачным образом: «Наши работники — это наш бренд. Каждый из них имеет контакты с клиентами».

Ассимиляция бренда подразумевает разработку совокупности действий, направленных на повышение вероятности того, что работники будут вести себя в соответствии с особенностями бренда компании. Другими словами, когда сотрудники вашей фирмы взаимодействуют с ключевыми клиентами, потенциальными покупателями или иными партнерами, вы хотите, чтобы они думали, говорили и действовали так, чтобы обеспечить покупателям именно тот продолжительный опыт, который, как предполагается, должен обеспечить бренд.

Поведение организации с прочной культурой бренда постоянно проявляет свою приверженность ценностям бренда и ориентацию на покупателя. Это поведение регулярно обеспечивает формирование контингента покупателей, удовлетворенных, приятно удивленных и эмоционально связанных с компанией и ее брендом. *Southwest Airlines* и *Wal-Mart* являются отличными примерами компаний, которые преуспели в этом с помощью позиционирования за счет невысоких цен, а такие марки, как *Mercedes*, *Tiffany's* и *Goldman Sachs*, добились той же цели путем позиционирования за счет установления дополнительных ценовых премий. Мы постоянно превозносили ценность согласованности и качества исполнения в предыдущих главах, но в этой главе перечисленные факторы приобретают еще большее значение.

От поверхностного к концептуальному и далее к эмоциональному и личному

На рис. 8.1 показаны три основных этапа, которые ваши работники должны пройти на пути к превращению в горячих пропагандистов бренда. Чтобы это произошло, работники должны понять, что такое бренд и как он создается, что он символизирует и какова их роль

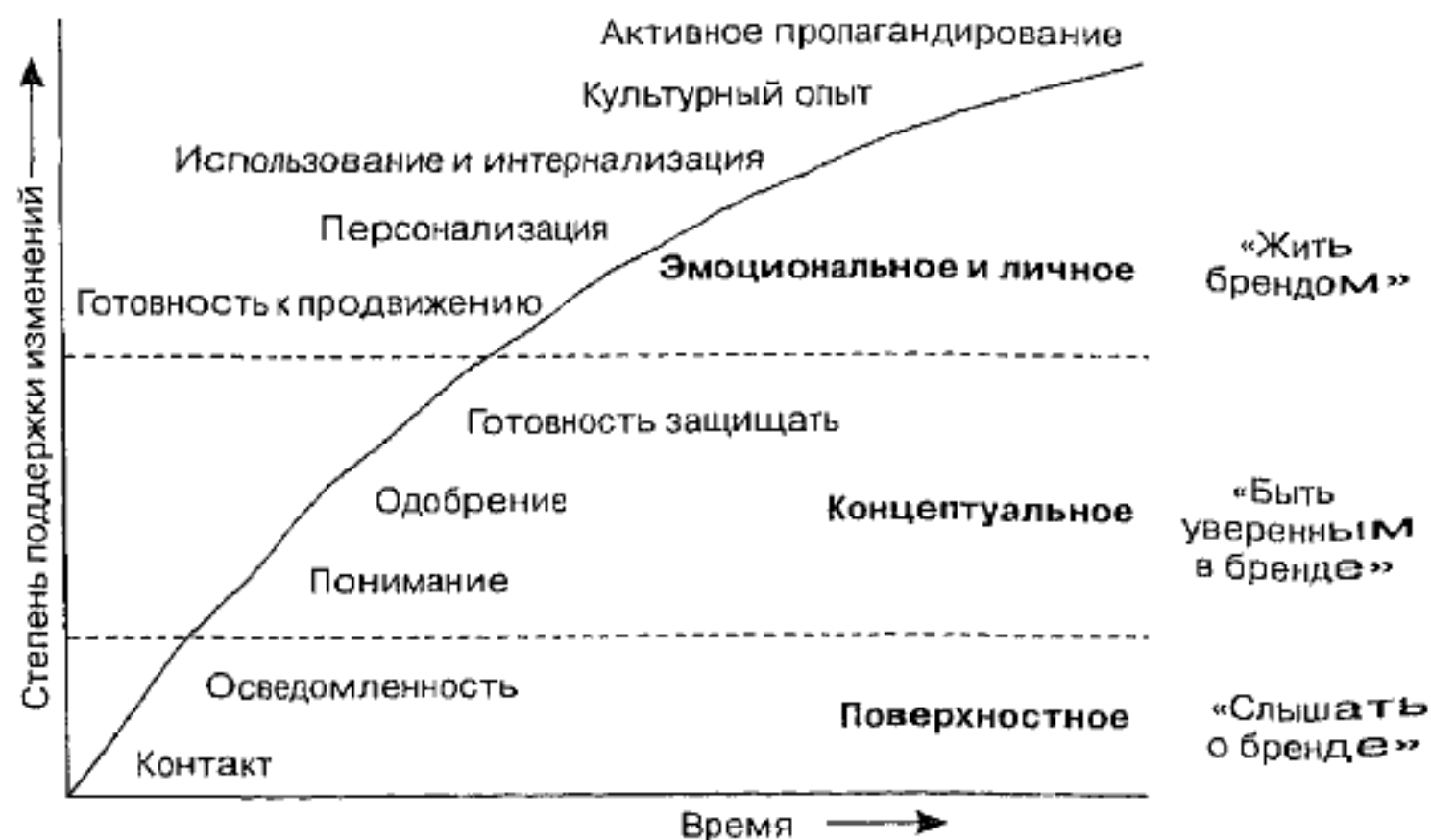


Рис. 8.1. Стимулирование отношений между сотрудником и брендом

в выполнении обещаний бренда. Поэтому ваша первая задача заключается в создании положительного эмоционального фона вокруг бренда и демонстрации осознанной приверженности бренду со стороны вашей компании. Затем вы должны представить убедительные аргументы о ценности бренда и сделать так, чтобы работники поняли влияние бренда и его позиционирования на их повседневную деятельность. Если вы сумеете добиться в этом успеха и сможете регулярно подкреплять достигнутое, то со временем работники начнут жить брендом — инстинктивно, естественно и со все большим энтузиазмом. Бренд станет для них «старым другом», чем-то таким, что они хотят использовать наилучшим образом, чем они гордятся и что они готовы защищать.

Компании с сильными брендинговыми культурами имеют много работников, живущих с подобными представлениями в течение долгого времени. Эти компании преуспевают в формировании и мониторинге такого ориентированного на бренд поведения, при этом они его периодически обновляют и подкрепляют. Здесь важно помнить о том, что отношения между брендом и работником столь же изменчивы, как и отношения между брендом и покупателем. Ни одна компания не может позволить себе долго почивать на лаврах и надеяться, что работники, осознавшие бренд в прошлом, сохранят его восприятие и в дальнейшем без дополнительной заботы и внимания.

Поведение работников определяет система их убеждений, а не заявление о миссии компании

Если конечная цель ассимиляции бренда заключается в том, чтобы все работники стали проявлять «брендинговое» поведение и «брендинговое» мышление и осуществлять «брендинговые» взаимодействия так же инстинктивно, как они дышат и смеются, тогда нам необходимо найти ответы на следующие вопросы.

- ◆ Чем, по убеждению работников, занимается наша компания?
- ◆ Что, по мнению работников, означает наш бренд?
- ◆ Что направляет поведение работников?
- ◆ Что мотивирует их действия?

Почему, вне зависимости от желаний руководства компании, одни события происходят, а другие нет?

Множество факторов, в том числе индивидуальные способности и ценности, ценности организации и ее культура, являются важными детерминантами наличия или отсутствия поведения, ориентированного на бренд. Одним из наиболее часто упускаемых из виду побудителей подобного поведения являются высказываемые и не высказываемые убеждения, сложившиеся у работников об их организации, например.

- ◆ Что, по мнению работников, вознаграждается в компании?
- ◆ Кто добивается продвижения и почему?
- ◆ Что, по убеждению работников, является действительно важным?

Все эти личные мнения со временем приобретают вес и значение вне зависимости от того, насколько далеки они были от действительности вначале.

Необходимо понимать, что работники думают о подобных проблемах и как они сознательно и бессознательно принимают решения, направляющие их действия с учетом этих текущих убеждений. Потребности обучения и развития работников могут быть удовлетворены за счет внутренних ресурсов организации или из внешних источников. При этом необходимо быстро оценить, действительно ли эти сегодняшние убеждения создают реальные очаги напряженности или критические проблемы в тех отношениях между брендом и покупателем, к созданию которых вы стремитесь. Когда очаги напряженности интенсивны и многочисленны, то ваши возможности эффективной подготовки работников к ассимиляции бренда существенно снижаются.

Ассимиляция бренда: обучение, стимулирование и осуществление

Для эффективной ассимиляции бренда организация должна освоить действия двух основных типов. Действия первого типа направлены на обучение и стимулирование, а действия второго — на совершенствование процесса развития предприятия на основе приверженности бренду. Мы представляем краткий обзор действий первого типа, а затем подробнее рассмотрим, как эти процессы выглядят на практике.

Приверженность обучению и стимулированию

По своей сути ассимиляция бренда подразумевает формирование у работников правильного представления о бренде и стимулирование такого их поведения, которое соответствует этому представлению.

Обучение, ориентированное на бренд, и стимулирование соответствующего поведения могут осуществляться в различных формах в зависимости от ситуации, в которой находится компания. Но в простейшем виде это означает, что вы пытаетесь направить работников так, чтобы в конечном итоге они стали испытывать чувство гордости за компанию и ее бренд. Помогая работникам лучше понять логические и эмоциональные компоненты бренда и предоставляя им методы и инструменты для облегчения выработки повседневных решений, вы надеетесь, что они станут ощущать глубокую и длительную связь с брендом и получают правильную мотивацию для осуществления нужных взаимодействий с покупателями и своими коллегами по работе.

Структурированные программы ассимиляции бренда. Задача обучения и стимулирования нередко оказывается довольно сложной. В некоторых организациях трудно ожидать, что каждый работник будет иметь внутреннюю мотивацию к осуществлению поведения, ориентированного на бренд, только потому, что вы укажете ему правильное направление действий. Например, вы могли бы столкнуться с высокой текучестью кадров (как в *McDonald's*) или с поголовным членством работников в профсоюзе, который часто не ладит с администрацией (как в *United Airlines*). В подобных ситуациях могут понадобиться ясные стратегии достижения и улучшения баланса между различными способами мотивации конкретных индивидов или групп.

В противном случае вы могли бы просто приобрести фирму с иными ценностями, а значит и с другими текущими убеждениями (в качестве примера можно назвать *AOL* и *Time Warner*). Или же вы могли бы развиваться слишком быстро и в итоге оказаться в состоянии «свободного

падения» подобно многим фирмам э-коммерции. Наконец, вы могли бы столкнуться с быстрыми изменениями на рынке, которые породили принципиально новые условия конкуренции (как *IBM* и *Target* в начале 1990-х гг. и как в наши дни многие предприятия, в которых осуществляется дерегулирование). Но какой бы ни была ситуация, она приводит к трансформации бизнеса, и большинство компаний должны быстро указать своим работникам правильное направление действий.

В случаях, подобных вышеназванным, когда способы мотивации представляются неясными или когда требуются значительные усилия, действия по ассимиляции бренда должны осуществляться в контексте структурированных программ, так как в противном случае они окажутся неэффективными. Процесс подобного типа обычно предлагает разумное соотношение строгости, срочности, целенаправленности и скорости, и заслуживает тех дополнительных финансовых и человеческих ресурсов, которые требуются для его эффективного осуществления. Мы познакомимся в этой главе со структурированным подходом к ассимиляции бренда немного позднее.

Сохранение, обновление и мониторинг. В таких фирмах, как *ЗМ*, *BMW* и *Amazon*, осуществление усилий по ассимиляции бренда с помощью формальных одноразовых программ может оказаться бессмысленным. В подобных организациях обучение и стимулирование «вживания» работников в бренд является естественным элементом их ДНК.

Происходит ли это благодаря устойчивой культуре с низкой текучестью кадров, обусловленной наличием таких ценностей, как инновационность и доверие (*ЗМ*), значимыми связями с такими понятиями, как вождение быстрых и надежных машин (*BMW*) или ощущением цели, которое возникает из вашей уверенности в том, что вы собираетесь изменить мир (*Amazon*), работники, которые являются горячими сторонниками бренда, обучаются и стимулируются более успешно.

Эти компании обычно полагаются на несколько основных качеств, например, внутреннюю готовность к созданию бренда или устойчивую связь между брендом и сотрудниками, для сохранения прочной брендинговой культуры. Они используют эти качества для осуществления действий, направленных на подкрепление бренда, на привлечение к ней внимания персонала и на «вплетение» бренда в ткань ежедневных обязанностей.

Однако даже в этих образцовых компаниях отношения между брендом и сотрудниками требуют такого же согласованного обновления и сохранения, как и в тех организациях, которые используют формальные программы ассимиляции бренда. В периоды этих циклов подготовительных работ разрабатываются меры по обучению и

другие программы для подкрепления «брендингового» поведения, уже усвоенного работниками. Поэтому для компаний крайне важно одновременно и наблюдать, и оценивать качество и релевантность отношений между работниками и брендом.

Обязательство по управлению брендом

Иногда обучение и стимулирование, даже в форме структурированных программ ассимиляции, не может обеспечить выполнение обещания бренда. Другими словами, несмотря на то что ваши работники понимают, чего вы хотите достичь с помощью бренда, его использование в вашей компании по-прежнему может быть недостаточно эффективным. «Почему же?» — спросите вы. Дело в том, что иногда вам приходится заниматься производственными вопросами для того, чтобы устранять технические неисправности. Существуют серьезные оперативные проблемы — в сферах проектирования, производства и оперативной доставки, — которые не позволяют работникам, разумеется, не по их вине, обеспечивать выполнение обещания марки (примерами здесь могут служить внедрение непрерывных процессов в *DSL* или кампания под девизом «На взлете» в *United*).

Поэтому ассимиляция бренда должна также подразумевать обязательную всестороннюю проверку всех процессов и производственных систем на предмет возможности их изменения всякий раз, когда эти элементы явно или неявно не позволяют вашим работникам выполнить обещание бренда. Другими словами, вы должны обеспечить исполнение обязательств по использованию бренда.

В одних случаях достаточно незначительных корректировок процесса для улучшения использования бренда. В других же ситуациях необходимы революционные преобразования: например, полная перестройка. Ваша компания должна уметь различать эти потребности и эффективно управлять процессами обоих типов. В обоих случаях ваша задача заключается в адекватном обучении и мотивации работников, что позволит им стать надежными представителями компании и бренда — разумеется, при устранении любых процедурных или структурных препятствий исполнению этой роли.

Обязательство по обучению и стимулированию, исполняемое с помощью структурированных программ ассимиляции бренда

Иногда компаниям необходимо осуществлять брендинговое обучение и стимулирование с помощью структурированных инициатив по ассими-

ляции бренда, требующих тщательной продуманности, настойчивости и подкрепления значительными денежными затратами. Такие действия обычно оказываются необходимыми в случаях проведения общей пересортировки или корректировки стратегического курса. Например, когда вы проводите новое позиционирование бренда или создаете новую брендинговую архитектуру, что требует от работников использования бренда принципиально новыми способами. Или когда вы впервые приближаетесь к завершению создания бренда и не имеете структур и систем для эффективного управления им. Или же когда вы в качестве нового президента компании или председателя совета директоров получаете мандат на проведение радикальных изменений.

Все эти примеры отражают ситуации, в которых структурированный процесс ассимиляции бренда оказывается наиболее эффективным способом получения требуемых вам результатов в жестко установленные сроки. Наш подход к ассимиляции бренда совместно использует маркетинговые концепции и традиционные взгляды менеджмента на проведение изменений с тем, чтобы предоставить вам действенную основу для планирования и последующей успешной реализации мер по ассимиляции бренда. На высшем уровне здесь следует выделить два ключевых элемента процесса.

- ♦ Осмысление роли модели сегментации работников, участвующих в ассимиляции бренда, в том числе мотивации и морального настроя вашего персонала, а также идентификации отчетливой программы для каждого сегмента.
- ♦ Оценку выгод и издержек компании в результате вовлечения в процесс ассимиляции бренда как ориентированных, так и не ориентированных на покупателя работников.

Какова роль сегментации работников?

Первый вопрос, на который вы должны ответить, непосредственно касается сегментации. Какова роль модели стратегической сегментации работников в определении масштаба, глубины, темпов и сроков осуществления ваших усилий по ассимиляции бренда? На рис. 8.2 показан один из способов стратегической сегментации ваших работников, главным образом учитывающий положение человека в организации, его формальное и неформальное влияние и вероятность того, что он напрямую будет участвовать в маркетинговых связях или в иных контактах с покупателями.

Так как каждый сегмент имеет разный набор ожиданий с точки зрения инициатив по ассимиляции бренда и требует разных условий для

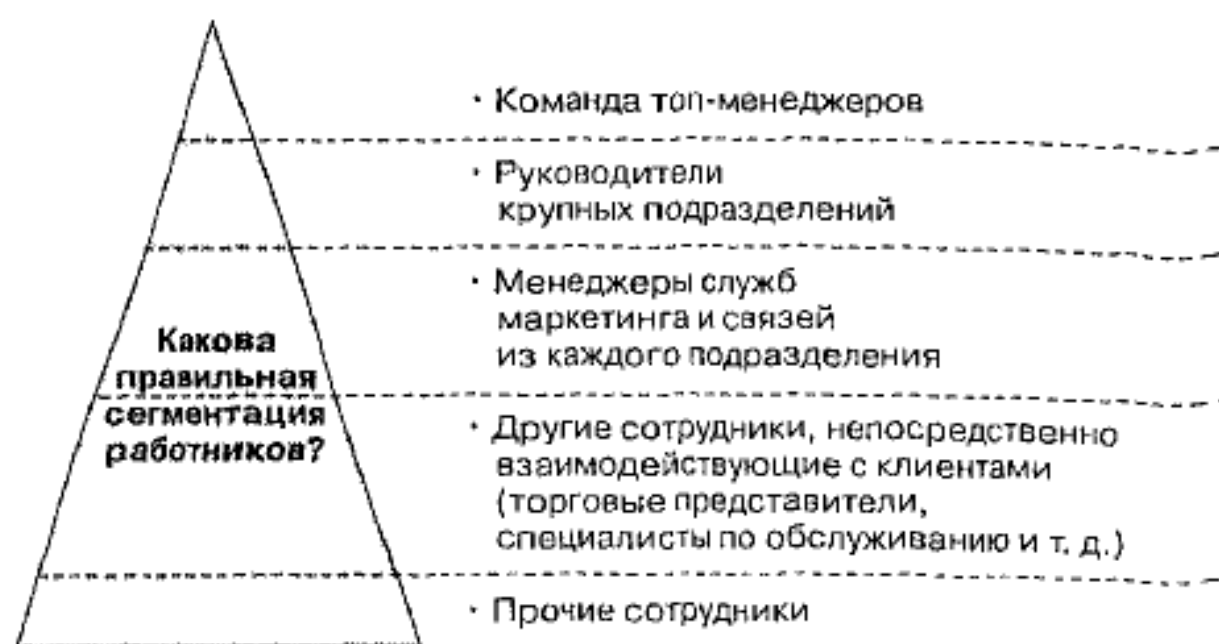


Рис. 8.2. Потенциальная аудитория

обеспечения успеха этих инициатив, то их осмысление с помощью такой схемы сегментации может оказаться плодотворным. Чем специфичнее оказывается изменение поведения, требуемое для конкретной группы работников, тем полезнее может оказаться выделение этой группы в качестве самостоятельного сегмента. Специфические виды связей и опыта могут затем быть нацелены и индивидуализированы с учетом их актуальности и влияния на каждый сегмент.

Это не означает, что другие сегменты работников останутся без внимания, это просто говорит о том, что вы собираетесь тратить свое время и силы на самые актуальные сегменты. Хотя решение о концентрации внимания на работниках, контактирующих с покупателями, может показаться чисто интуитивным, в особенности если вы действуете в условиях ограниченности временных и иных ресурсов, лишь немногие компании, опрошенные в ходе исследования наилучших методов, проведенного *Prophet* в 2002 г., считали, что оно столь же важно, как решение о концентрации внимания на поставщиках и производственных работниках по причине их влияния на создание ценности и на взаимодействия между покупателем и брендом. Один из способов, позволяющий некоторым компаниям добиться сбалансированного решения, заключается в использовании некоторых информирующих о бренде инициатив с помощью существующих связей или заранее запланированных собраний, что позволяет обращаться к нужным рабочим без дополнительных затрат.

Еще один полезный способ рассмотрения проблемы сегментации работников показан на рис. 8.3. Он представляет схему отношения ра-

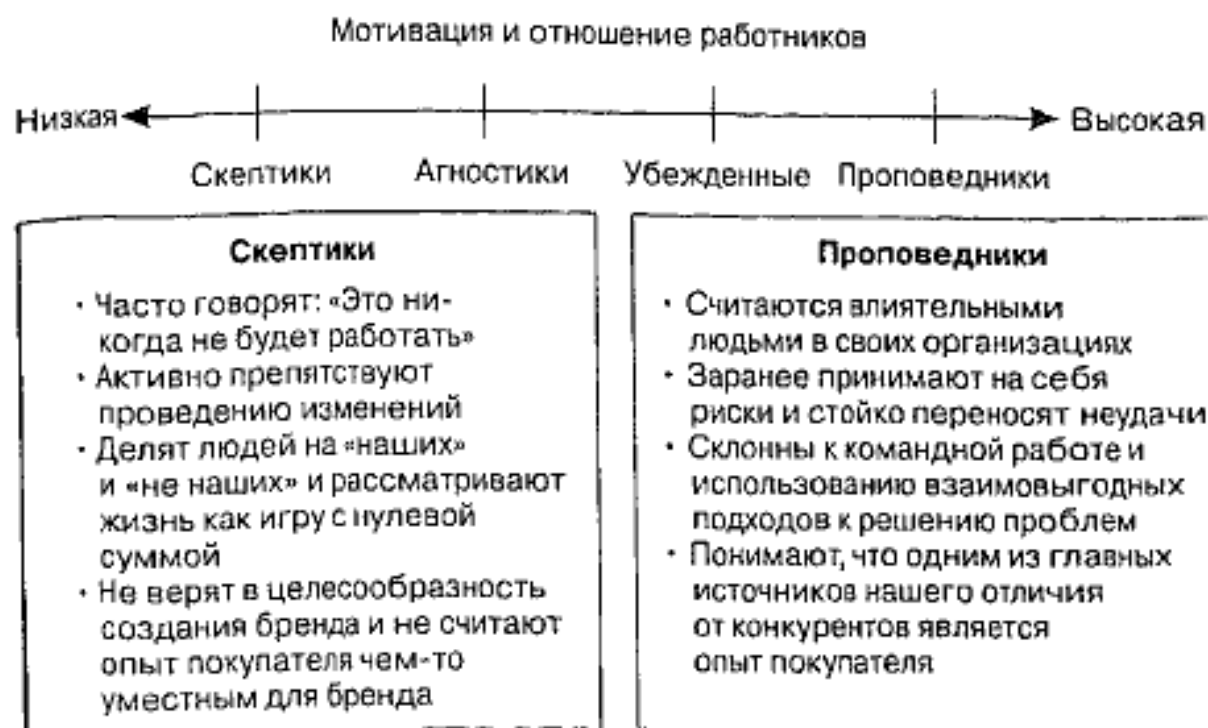


Рис. 8.3. Схема отношения работников

ботников, позволяющую понять их мотивы действий и их желание или нежелание принять новые брендинговые инициативы. Рассматриваемые типы отношения изменяются от скептического до беззаветно преданного, а между этими полюсами располагаются несколько промежуточных точек.

На рис. 8.4 показан способ рассмотрения общего подхода к ассимиляции бренда, при котором проповедники превращаются просто в сторонников, а роль скептиков нейтрализуется. Начав с функциональной области, подразумевающей прямое взаимодействие с покупателями (специалисты по обслуживанию клиентов и торговые представители), вы в конечном итоге определяете приоритеты своих усилий таким образом, чтобы оказать наиболее быстрое воздействие на отношения между покупателем и брендом. Такой подход может оказаться полезным в качестве концептуальной основы для осмысления уровней противодействия в организации и особенно ценным для линейных менеджеров при использовании метода мозгового штурма в решении проблем ассимиляции бренда в маленьких рабочих группах.

Структурированная схема ассимиляции бренда

Мы убеждены, что использование модели стратегической сегментации работников наилучшим образом позволит вам сформулировать программу ассимиляции бренда и задать ее приоритеты. Без такой опре-



Руководящий комитет, рекомендуемый:

- Набор действий, которые следует распределить между работниками с учетом разработанного временного графика
 - Видение бренда, обещание бренда и позиционирование бренда
 - Основные элементы новой брендинговой стратегии

Наилучшее сочетание способов обучения (например, занятия в больших группах, в малых группах, один на один)

- В начале
- Постоянно

Подразделение или функция, непосредственно взаимодействующее с покупателем

Рис. 8.4. Основа для ассимиляции марки

деленности вы рискуете распределить ограниченные ресурсы программы между слишком большим числом направлений деятельности. Однако при наличии программы стратегической сегментации работников вы можете использовать трехступенчатый структурированный процесс ассимиляции.

Этап стратегической разработки

1. Определите цель.
2. Определите внутреннюю сегментацию компании.
3. Определите внешнюю культурную идентичность.
4. Разработайте подробный план ассимиляции, рассчитанный на 18 месяцев
5. Разработайте метрики для измерения результатов.

Этап основания и создания

1. Подготовьте материалы для занятий.
2. Проведите занятия с ведущими менеджерами и агентами изменений, проведите обучение инструкторов.
3. Идентифицируйте основные способы реализации.
4. Задайте приоритеты и определите график действий.
5. Оцените потребность во всестороннем «капитальном ремонте».

Этап осуществления

1. Проведите обучение всех работников.
2. Используйте различные связи для обучения и мотивации, стимулируйте осознание бренда.
3. Отслеживайте и измеряйте процесс осуществления плана.
4. Модифицируйте план с учетом необходимых корректировок.

На этапе стратегической разработки вы должны стремиться создать схему ассимиляции бренда, которая бы гарантировала, что все работники ключевых сегментов поддерживают и понимают новую брендинговую стратегию и позиционирование бренда. Для этого вы должны определить и сформулировать внутреннюю культурную идентичность (если она еще не существует в виде документа, выражающего ценности корпорации и работников) и подробную схему ассимиляции, которая посегментно определяет ваши исходные гипотезы об основных целях, обращениях, используемых средствах и графике действий. В идеале вы должны также наметить ключевых менеджеров, способных стать агентами изменений и помочь реализации намеченных инициатив во всех структурах организации.

На этапе основания и создания значительная часть работы заключается в формировании надлежащих брендинговых посланий в каждом из сегментов. Путем проведения совещаний с ключевыми менеджерами и потенциальными агентами изменений по проблемам бренда вы стимулируете их инициативность и укрепляете их понимание нового позиционирования. Кроме того, вы предоставляете работникам возможность объяснить, что означает бренд для их подразделений и какие точки контакта с брендом они должны контролировать. Это позволит вам приступить к выработке гипотезы о том, каким образом следует изменить действия и представления работников для того, чтобы обеспечить поддержку продвижению бренда.

Помимо проведения подобных семинаров другая группа должна разработать ключевые коммуникации, мероприятия и прочие действия, которые потребуются на этапе осуществления.

На рис. 8.5 показано, как может выглядеть гипотетическая схема ассимиляции бренда, посегментно намечающая конкретные связи, мероприятия и прочие действия для каждой стадии процесса. Вы узнаете, что достигли успеха по завершении данной программы изменений, если работники окажутся осведомленными о новом позиционировании бренда и оптимальном опыте покупателей, если вы увидите, какие выгоды эта программа приносит им лично и всей компании в целом, и если поймете, как можно выполнить обещание бренда.

Если вы ощущаете сопротивление этим инициативам или ожидаете, что оно начнется, то явная поддержка руководства компании будет иметь решающее значение для общего успеха программы. Иногда команде топ-менеджеров следует проявить приверженность хорошо заметным знаковым видам деятельности, чтобы показать организации свое серьезное отношение к новому подходу к созданию бренда. Некоторые действительно стратегические действия, описанные в нашем исследовании 2002 г., включают удаление отдельных менеджеров с руководящих постов, ликвидацию направлений работы, мешающих новому позиционированию, или энергичное воздействие на «дойных коров», которые своим существованием входят в противоречие с программой ассимиляции бренда. Как рассказал один менеджер: «До тех пор пока директор не заменил руководителя подразделения, в котором муссировались слухи о нарушениях этики, никто даже не хотел выслушать ни одного нашего слова».

Особые обстоятельства, специфические потребности

Хотя этот тип структурированной программы ассимиляции бренда применим в большинстве ситуаций, вы должны проявлять гибкость при

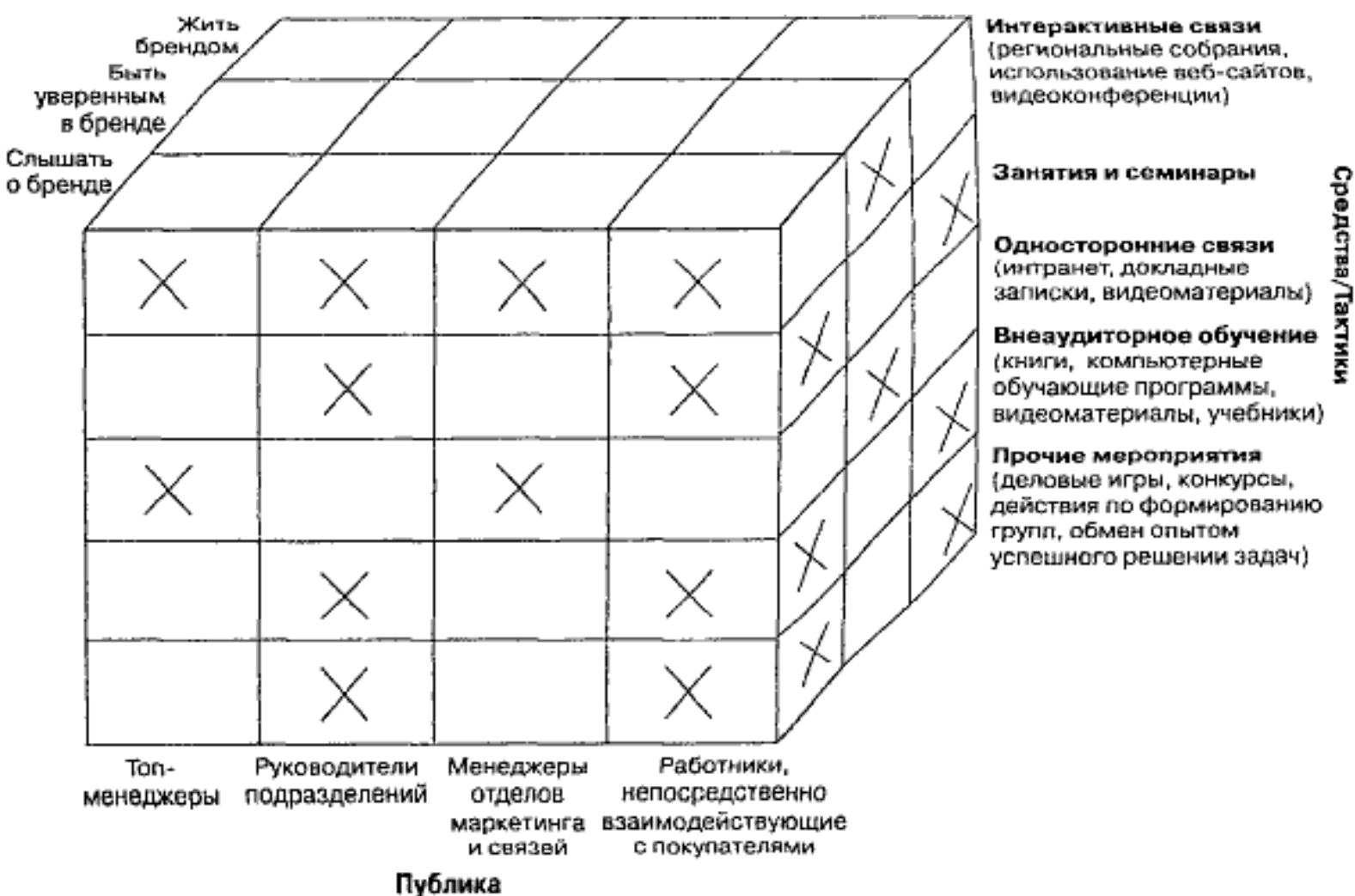


Рис. 8.5. Гипотетическая схема ассимиляции бренда

выборе методов его использования. Ваша компания может оказаться в специфических условиях, требующих иных подходов. Некоторые типы подобных ситуаций, в частности, характеризующиеся предрасположенностью к массовым увольнениям при наступлении спада (как в сфере телекоммуникаций и высоких технологий в 2001 г.), гиперконкуренцией (*JCPenney* или *Sears*) или иным воздействием на компанию (как в случае с *Microsoft* в период судебных разбирательств по поводу нарушений антимонопольного законодательства), могут серьезно ослабить мотивацию работников, заставляя их трудиться в условиях стресса. Поиск путей ослабления возникающего напряжения и корректировка действий организации с учетом ее основных целей имеют здесь решающее значение. В других ситуациях — например, связанных с быстрым ростом или с изменением условий после завершения слияния, — могут потребоваться более активные действия по совмещению различных мнений, точек контакта с брендом или по предотвращению слишком широкого и поверхностного использования основных принципов работы компании. В табл. 8.1 приведены различные способы модификации программы ассимиляции бренда для учета специфических обстоятельств.

Таблица 8.1
Подходы, адаптированные к различным ситуациям

Завершение слияния	Экономический спад	Гиперконкуренция	Глобализация экономики
1	2	3	4
Разработать меры, обеспечивающие дальнейший рост	Сосредоточить усилия на достижении мотивационного воздействия на работников	Провести обследование для оценки степени удовлетворенности	Искать возможности для широкого распространения наилучших методов
Найти общие принципы, позволяющие сплотить компанию и избежать конфликтов	Предвидеть и активно решать проблемы ненадежности, изоляции, индивидуализма и противодействия	Выявить желательные ценности и типы поведения, обеспечивающие дифференциацию	Стремиться к более активному подключению подразделений, в особенности тех, деятельность которых менее доступна контролю со стороны топ-менеджеров

Окончание табл. 8.1

1	2	3	4
Разработать меры по стимулированию совместных усилий работников по повышению ценности компании для всех заинтересованных лиц	Обеспечить наглядность и открытость связей для создания тесно сплоченного сообщества	Создать возможности для привлечения инструкторов для распространения требуемого морального настроя	Стимулировать децентрализацию выработки знаний и идей о бренде
Сформировать ожидания о долгосрочных выгодах, которые принесут сегодняшние инвестиции	Стимулировать чувство вовлеченности в реализацию стратегических решений	Ввести систему вознаграждения, еще более стимулирующую работников к повышению результатов работы компании в целом	Использовать технологии интерактивного обучения

Основные принципы *Nike*: практический пример

После почти десяти лет быстрого роста, обеспеченного использованием девиза «Просто делай это» и образа Майкла Джордана, *Nike* остановилась в своем развитии. Под воздействием азиатского экономического кризиса 1997 г., законов о запрещении использования детского труда и замедлением темпов роста работники *Nike* (значительная часть которых была принята в компанию за предыдущие три года) начали проявлять озабоченность внутренней политикой компании и ее управлением. В это же время были назначены два новых руководителя подразделений, каждый из которых проработал в компании свыше двадцати лет.

Одновременно *Nike* приходилось искать ответ на вечный вопрос, связанный с поиском собственной идентичности: «Является ли наш бренд брендом чисто спортивных товаров или же брендом модных товаров?» Новые руководители компании имели собственные ответы на этот вопрос, но им необходимо было изменить обстановку вокруг нового видения будущего. Кроме того, они хотели воспользоваться богатым культурным наследием компании.

Связь с высокой целью. Руководители *Nike* считают, что компания может извлечь значительные выгоды из умения повлиять на возможность каждого покупателя почувствовать свою причастность к спорту. По мнению этих менеджеров, спорт является универсальным занятием, которое находит отклик практически в каждом человеке, независимо от его возраста, культурной принадлежности или социально-экономического положения: «Все работники связаны с чем-то большим, чем просто с компанией. Это спорт и их желание помочь спортсменам улучшить свои результаты».

Слово «спорт» вызывает в людях искреннюю, осмысленную и эмоционально окрашенную реакцию, основанную на их опыте либо участников соревнований, либо болельщиков. Работники *Nike* связывали это слово со своей компанией, но такую же ассоциацию вызывало оно и у других людей — тренеров, игроков и болельщиков. Хотя эта предпосылка является крайне интересной и действительно обеспечивает бренду *Nike* широкое поле деятельности, реализация возможности использовать подобную универсальную связь более высокого порядка и заставить ее работать на благо компании и бренда является непростой задачей.

Принципы. Вооружившись подобным пониманием ситуации, *Nike* собрала небольшую группу специалистов для того, чтобы они попытались превратить эти общие идеи в набор кратких утверждений, получивших название Принципов *Nike*. Эти Принципы отражали новый смысл деятельности компании и набор основных оперативных убеждений.

1. Инновации — в нашем характере.
2. *Nike* — это компания.
3. *Nike* — это бренд.
4. Упрощай и двигайся вперед.
5. Все решает покупатель.
6. Впитывай новое как губка.
7. Совершенствуйся немедленно.
8. Поступай разумно.
9. Осваивай главное.
10. Мы в поступлении. Всегда.
11. Помни о человеке (Билл Боверман (основатель компании)).

Эти одиннадцать принципов нацелены на установление непосредственных связей между работниками, компанией и брендом. Они осно-

вываются на исходном убеждении в том, что миссия *Nike* заключается в стимулировании «вдохновения и ощущения новизны у каждого спортсмена». И они открыто обращены к тем естественным конфликтам, которые возникают во время споров между сторонниками «спортивной» и сторонниками «модной» ориентации. Утверждение «*Nike* является брендом... символом глобального лидерства в производстве спортивных товаров» сосуществует с утверждением «*Nike* является компанией... *Nike, Inc.* существует для поиска и использования возможностей до тех пор, пока эта возможность связана с инновацией и способностью помочь реализации возможностей человека». Группа поняла важность обращения к комплексным и потенциально конфликтующим приоритетам. Другие принципы *Nike* ясно выражают типы поведения, стили выработки решений и отношения, которые люди, как ожидается, должны подразумевать под выражениями от «упрощай и действуй» до «совершенствуйся немедленно».

После разработки этих одиннадцати принципов группа стала анализировать вопросы коммуникаций и наметила план ознакомления со своими выводами всей организации. Помимо издания брошюры *Nike Maxims* и вручения ее каждому работнику группа организовала специальные двухчасовые конференции для работников из самых разных подразделений и филиалов. Приглашая на них специалистов из отделов корпоративных связей, корпоративного обучения, изготовления видеоматериалов, ведущих менеджеров компании, группа стимулировала индивидов из различных регионов к тому, чтобы они рассказали свои личные истории, имеющие отношение к Принципам *Nike*, — что они означали для этих людей и как они проявлялись в их жизни и работе. Эти истории, рассказанные во время конференции, были затем записаны и включены в перечень материалов, демонстрируемых на веб-сайте компании.

Конференция. Для участия в конференции работники объединялись в большие группы (свыше тысячи человек). На конференциях председательствовали два вице-президента компании, создававшие деловую и в то же время веселую и дружественную атмосферу. В каждом регионе *Nike* приглашала местных работников, которые рассказывали своим коллегам о том, как они используют бренд компании в своей повседневной работе. Это помогало индивидуализировать процесс обучения с учетом особенностей местных культур, что делало его более действенным. Каждому участнику вручалась брошюра, а менеджеры получали указания беседовать с каждым работником, чтобы обеспечить целесообразность этой меры. Брошюра распространялась во

время продаж на местах и изучалась на специальных курсах. Наконец, в интранете компании был создан специальный сайт с видеозаписями историй, иллюстрирующих каждый принцип.

После проведения первых таких конференций *Nike* стала планировать аналогичные мероприятия в странах Азии, чтобы помочь местным работникам лучше понять «эту американскую компанию», использующую подобные принципы в качестве основы своей деятельности. *Nike* рассматривает также возможность вовлечения в эту программу ключевых партнеров и поставщиков. Осуществляя свою программу ассимиляции, *Nike* пытается решить задачу долгосрочного сохранения жизнеспособности данного процесса обучения.

Установка, обновление и мониторинг

Поддержание активности различных работников в фазе «жить» брендом требует тщательной и непрерывной активизации программы использования исходных принципов. После осуществления программы ассимиляции бренда, как это было показано в примере с *Nike*, остается много проблем, которые компания может и должна решить, чтобы обеспечить жизнеспособность отношений работника и бренда. Цель здесь должна заключаться в том, чтобы освоить ряд более естественных процессов, с помощью которых отношения работника и бренда сохраняют свою актуальность и действенность. Наше исследование наилучших методов, выполненное в 2002 г., позволило выделить несколько факторов, имеющих важнейшее значение для поддержания этих отношений на должном уровне. В их число входят внутреннее, ориентированное на создание бренда мировоззрение, достижение соответствия между маркетингом и другими основными функциями и обеспечение организации необходимыми «брендинговыми» ресурсами.

Мастерство создания бренда внутри компании

Какое название вы бы здесь ни использовали — внутренние связи, внутренний маркетинг или внутреннее создание бренда, ключевыми вопросами, на которые необходимо найти ответ, являются следующие. Насколько хорошо вы обеспечиваете вовлеченность работников в процессе создания бренда и что она означает для них? Каково отношение работников к созданию бренда? Нередко ответственность за это находится на «ничейной полосе» между функцией информирования работников отдела человеческих ресурсов и службой маркетинга, которая вместе со своими союзниками из группы внешних ПР, группы прямо-

го маркетинга и рекламных бюро уделяет основное внимание внешним заинтересованным лицам.

Главная цель любых внутренних маркетинговых действий должна заключаться в улучшении понимания работниками бренда компании при одновременном устранении препятствий для этого процесса. Поэтому всякий раз, когда вы делаете что-либо влияющее на отношения между брендом и покупателем, — выводите на рынок новый товар или услугу, начинаете новую рекламную кампанию, изменяете интерьер магазина, создаете новый стратегический союз дистрибьюторов или организуете научно-техническое сотрудничество, — вы должны делиться информацией об этом со своими работниками. Однако еще лучше, чтобы они сами получали опыт участия в этих процессах и опыт восприятия обещаний бренда.

BMW North America добивается этого особым образом, в том числе и за счет возможности посидеть за рулем каждой новой марки или демонстрируя новую рекламу за три–пять дней до того, как она выйдет в эфир. Подумайте об эмоциональном воздействии подобных мер по сравнению с эффектом от чтения распоряжения о выпуске нового автомобиля. Каждая фирма получает выгоды от разработки экспериментальных методов продвижения бренда и включения их в свою традиционную практику.

Иногда сотрудники не знают об историях отношений покупателя и бренда или о коллективной брендинговой силе организации. Обычно компания, выработавшая прочные внутренние инстинкты создания бренда, последовательно использует эти истории и распространяет их во всех своих подразделениях. Во время обследования исследования *Sony* в 2002 г. один из ее руководителей заметил, что «бренд *Sony* присутствует в крови большинства людей; мы просто должны извлечь его и объяснить его значение». Старший вице-президент по маркетингу *Panasonic* Боб Гринберг рассказал замечательную историю об игре, получившей название «суп из камней»:

Каждый бренд-менеджер бросает камень в суп, так что один бренд-менеджер рассказал о том, как *Honda Odyssey* использует теперь DVD *Panasonic*, другой — о том, что устройства *Panasonic* приобретаются Ватиканом, а третий — об установке акустических систем в *Pac Bell Park*. В конце концов из всех этих сюжетов мы сделали видеофильм *Panasonic Power* и буклет о силе нашего бренда.

Подобные истории рассказываются и в таких компаниях, как *Amazon*, *Nike*, *3M*, *Kodak* и даже *Itron*.

Другие компании, например *IBM*, *Microsoft*, *Hewlett-Packard*, *United Technologies* и *Accenture*, разработали рекламу, нацеленную на измене-

ние восприятия у своих основных заинтересованных лиц. Все эти организации пытались координировать проводимые крупные изменения или испытывали серьезные проблемы и считали, что смогут эффективно использовать затраты на рекламу для изменения восприятия бренда покупателями и работниками. Хорошим примером таких действий является реклама *IBM* в Интернете и с помощью инструментов э-коммерции, проводившаяся в конце 1990-х гг., как и кампания под девизом «Назад в гараж», инициированная президентом *HP* Карли Фьорина.

Подобные типы внутренних усилий по созданию бренда — как связанные с осуществлением связей, так и ориентированные на получение опыта — должны иметь четкую направленность и вызывать доверие. Как минимум они должны иметь образовательный характер и соответствовать ценностям работников. Как и в случае внешних связей, каждое усилие по созданию бренда должно подкрепляться надежными результатами, демонстрирующими то, что делает или что должен обещать бренд. При этом необходимо делать упор на ролевые модели и истории, которые могут стать «фольклором» компании, поскольку они сосредоточены на наилучших результатах и наилучших исполнителях всех уровней и таким образом позволяют людям понять, в чем заключается конечный успех. В идеале любое внутреннее усилие по созданию бренда также начинает формировать основу для установления необходимой в этом случае эмоциональной связи.

Обеспечение соответствия между маркетингом и другими сферами коммуникаций

Еще один важный аспект сохранения здоровых отношений между брендом и работником заключается в обеспечении сбалансированной роли бренда в осуществлении маркетинговых и коммуникационных функций. Для многих компаний, в частности *GE*, *UBS*, *Kodak*, *AT&T* и некоторых других, обследованных нами в 2002 г., эта задача оказалась довольно сложной и требующей определенного времени для ее решения. Трудность задачи определялась главным образом комплексностью бизнеса этих компаний: многообразием деловых связей и структур, обеспечивающих выход на рынок, развитием глобализации и прочими факторами. Без обеспечения необходимого соответствия вы неизбежно столкнетесь с препятствиями на пути к достижению эффективной ассимиляции бренда.

Каждая из обследованных нами компаний инвестировала значительные средства в разработку систем и процессов и в обучение специалистов маркетинговых и коммуникационных подразделений для

обеспечения согласованности маркетинговой политики с точки зрения посланий бренда, их тона и визуального представления. Так, *AT&T* и *GE* создали для отделов маркетинга и коммуникаций специальные интранет-сайты, содержащие описания наилучших методов рассмотрения брендов и коммуникаций, результаты исследований, оценки, метрики и инструменты, помогающие эффективно обсуждать бренд и использовать информацию о нем при выработке коммерческих решений. *UBS* в течение двух лет разрабатывала силами сотрудников отдела глобальных коммуникаций методы согласования своих брендинговых усилий в различных функциональных областях, в частности маркетинговых коммуникаций, взаимодействия с инвесторами и корпоративных коммуникаций.

Очевидно, что достижение внутреннего соответствия имеет ключевое значение для ассимиляции бренда. Ничто так не снижает настрой работников, как наличие видимых противоречий в распоряжениях руководителей компании. Усилия менеджеров, осуществляемые в противоположных направлениях, могут породить циничное отношение к процессу ассимиляции бренда. Несогласованность коммуникаций способна вызвать у работников еще большее оцепенение, чем у покупателей: покупатели получают только ту информацию, которая предназначена непосредственно для них, работникам же приходится пропускать через себя все информационные потоки, циркулирующие в компании.

Непросто добиться того, чтобы все работники одинаково относились ко всем общим идеям, поскольку каждая группа обслуживает специфические интересы своего руководителя. Например, одна из участниц нашего исследования 2002 г. с восторгом рассказывала о том, что ей удалось добиться упоминания о более высокой цене на брендинговый товар во всех выступлениях руководителя компании. Однако одновременно она призналась, что ей потребовалось 18 месяцев непрерывных усилий на то, чтобы приучить группу PR включать в свои пресс-релизы упоминания о позиционировании бренда.

Набор, ориентация и обучение персонала

Многие участники исследования 2002 г. говорили о важности партнерства с менеджерами отделов персонала и подбора кадров для гарантирования использования брендинговых линий при поиске и приеме на работу новых сотрудников. При этом свыше 40% респондентов заявили, что «человеческие ресурсы и обучение работников» не имеют никакого отношения к брендинговой стратегии. Однако такое отношение означает упущенную возможность.

Вопросы, касающиеся бренда, должны играть важную роль в определении основных способностей, поведенческих характеристик и прочих ключевых факторов успеха работников. Например, процесс оценки персонала должен обеспечивать обратную связь и корректировку поведения, не соответствующего требованиям бренда. Некоторые работники не хотят изменять характер своего поведения и поэтому предпочитают покинуть компанию, другие же принимают новые требования и помогают их внедрению. Со временем благодаря этим процессам ваша организация должна будет все больше состоять из работников, понимающих бренд и «живущих» им.

Анне Гресер из ЗМ считает, что «основная часть задачи заключается в правильном подборе людей. Хорошие кадры будут успешно содействовать созданию бренда». Эффективная работа с инсайдерами вашей компании с целью привлечения их к брендинговому диалогу может оказаться важнейшим фактором успеха ваших усилий по ассимиляции бренда.

Другая мысль, настойчиво повторявшаяся участниками нашего исследования, заключалась в том, что необходимо «заниматься этим с самого начала». Другими словами, необходимо добиться, чтобы обещание бренда и его влияние на поведение работников играли важную роль в новой ориентации и подготовке персонала. Такие компании, как *Goldman Sachs*, *Merk*, *Accenture* и *Visa*, придают этому большое значение, что приносит свои ощутимые плоды. Например, *Accenture* создала двенадцатиминутный видеофильм для ориентации новых работников, в котором руководители компании описывают бренд и его желательные связи с клиентами. Целью любых подобных усилий должно быть распространение сведений о бренде в понятной и практической форме. Вам необходимо, чтобы работники поняли, как и почему их усилия создают ценность для покупателей и для других заинтересованных лиц компании.

Наконец, многие участники исследования 2002 г. понимали, что бренд должен стимулировать инвестиции в непрерывное обучение работников. Некоторые компании разрабатывают творческие подходы, позволяющие гарантировать, что обучение имеет обратную связь с той ценностью, которую они стремятся создать. Чем больше организация работает над созданием бренда, тем более привлекательной она станет и тем легче ей удастся привлечь новые таланты для внедрения новой брендинговой культуры. Со временем это станет происходить само по себе; новые работники, независимо от их должности, будут думать о своей работе как об участии в создании бренда и в выполнении содержащегося в нем обещания.

Мониторинг и измерение

Все эти приемы — акцентирование усилий на сбалансированном использовании ресурсов человека и бренда, согласование маркетинговых функциональных усилий и обеспечение внутренней активности при создании бренда — являются частью программы поддержки ассимиляции, предназначенной для укрепления связей между брендом и работниками компании. Эффективность подобных программ и прочность отношений между работниками и брендом требуют постоянного мониторинга и периодических измерений. Эти меры включают:

- ♦ проведение регулярной оценки вариантов внутреннего восприятия бренда с учетом его основных целей;
- ♦ установление связи между усилиями по согласованному использованию бренда и результатами работы подразделений компании;
- ♦ постановку целей и сравнение с ними достигнутых результатов.

Например, вы можете задать минимальный процент контактирующих с покупателями работников, которые должны иметь представление о позиционировании бренда, понимать его значение для себя лично и для компании в целом, и знать, как выполнить обещание бренда. Затем вы можете разработать программу использования мнимых покупателей для проверки достижения заданных показателей.

Мы предлагаем рассмотреть следующие семь метрик связи между брендом и работником при оценке того, насколько успешны ваши усилия по ассимиляции бренда.

1. Понимание компании. Понять, кем мы являемся (в том числе с учетом истории компании), как мы зарабатываем деньги, кто наши покупатели и каковы наши финансовые цели на этот год.
2. Понимание бренда. Определить ключевые элементы, определяющие ценность и дифференциацию бренда.
3. Влияние бренда. Описать конкретные способы влияния работников на опыт покупателей.
4. Доверие к бренду. Определить уровень доверия работников к способности руководителей компании предпринимать действия, соответствующие ценностям бренда.
5. Правдоподобие бренда. Оценить, действительно ли работники считают компанию способной выполнять обещания, данные ими покупателям.

6. Выполнение обещаний бренда. Определить, считают ли работники, что компания действительно выполняет обещания, данные им покупателям.
7. Предпочтение бренда, пропагандирование бренда и удовлетворение брендом. Оценить, насколько работники предпочитают работать в своей компании, а не в компаниях конкурентов и насколько благожелательно они рекомендуют своего работодателя родственникам и знакомым. Важно также отслеживать показатель текучести кадров и удовлетворенность работниками процессом ассимиляции бренда.

Не случайно, что некоторые из этих метрик подобны рассматривавшимся в главе 7, так как внешние метрики иногда могут применяться и для внутренних оценок.

Роль стимулов к созданию бренда

Использование разумного сочетания индивидуальных и общефирменных материальных стимулов является наилучшим инструментом для непрерывного изменения поведения работника, оказывающего непосредственное влияние на успех бренда (мы считаем, что подобное влияние оказывает каждый работник). Все работники должны иметь цели, в той или иной мере связанные с их вкладом в усилия компании по созданию и использованию ее бренда. Кроме того, все работники должны получать определенную премию, зависящую от того, насколько успешно продвигалась компания к своим брендинговым целям. В результате и работник, и организация в целом несут ответственность за создание бренда и получают вознаграждение в зависимости от успешности этого процесса.

В подтверждение сказанного можно привести данные нашего исследования 2002 г., показавшего, что компании, топ-менеджеры которых демонстрировали прочную приверженность процессу создания бренда, обычно имели долгосрочные брендинговые стратегии, а также системы морального и материального поощрения работников, обеспечивших успех этого процесса.

Обязательство операционализации бренда: когда обучения и стимулирования оказывается недостаточно

Вне зависимости от того, насколько сфокусированными являются коммуникации или насколько запоминающимся оказывается опыт получения знаний, иногда оказывается, что обучения и стимулирования ока-

зывается недостаточно для того, чтобы заставить людей изменить свое поведение. Работники могут понимать позиционирование и стратегическое назначение бренда и даже иногда ощущать свою эмоциональную связь с ним, но при этом не чувствовать, что они могли бы или должны были бы делать иначе вследствие этого нового понимания.

Этому, в частности, способны препятствовать существующие информационные системы или методы ведения бизнеса. Функциональная область, в которой заняты работники, может казаться им плохо организованной или не обеспеченной ресурсами, необходимыми для надлежащего выполнения работы. Многие работники иногда не имеют навыков для выполнения нового позиционирования или получают финансовую мотивацию для иного поведения. В некоторых же случаях организация просто не имеет основных операционных возможностей для выполнения обещания бренда.

Однако, если вы не имеете представления об ассимиляции бренда, которое было бы достаточно гибким и эффективным для понимания причины бездействия работников или нарушения отношений между покупателем и брендом, ваша компания будет испытывать затруднения при попытках создания бизнеса, ориентированного на использование бренда.

Иногда происходит нарушение внутренних процессов. Опыт работы магазина начинает вызывать разочарование. Покупателей удручает сложность вашей сбытовой структуры. Количество заказов падает. Опыт использования и качество товаров и услуг не соответствуют ожиданиям. Основные параметры доставки не соблюдаются. Иногда дефекты концентрируются в конкретных точках контакта с брендом, которые могут рассматриваться в качестве дискретных инициатив и поэтому исправляться с помощью соответствующих узконаправленных процессов. В других же случаях необходимо провести перепроектирование системы в целом для того, чтобы вы смогли устранить корни затруднений. Если вы не создаете межфункциональных альянсов и оставляете эти проблемы без решения, то ваша организация может лишиться своего бренда как важного оружия в борьбе за выживание.

Как менеджер по управлению активами бренда вы должны быть членом межфункциональной группы, которая диагностирует и анализирует сложную ситуацию, намечает пути преодоления возникших затруднений и использует брендинговые линзы для поиска правильных ответов.

Имеется множество компаний, осознавших, что для эффективной ассимиляции бренда они не должны ограничиваться обучением и стимули-

рованием работников и обращаться к более сложным человеческим ресурсам, а также операционным или организационным проблемам. Например, *Xerox* пытается провести перепозиционирование значительной доли своего предложения за счет смещения акцента с аппаратной на программную часть копировального оборудования, на решение проблем и предоставление услуг. Эта компания понимает, что национальная структура сбыта находится в переходном состоянии. Вместо того чтобы проводить потенциально опасные изменения в общей структуре, компания сосредоточивает усилия на использовании основной группы специалистов, созданной для усиления торгового персонала, привнесения более глубокого знания в новое предложение и для управления адаптацией новых предложений за счет взаимовыгодных отношений с существующей группой сбыта.

Группа руководителей *Starbucks* также столкнулась с интересной дилеммой: попытаться создать привлекательные и уютные кафе европейского типа в отрасли, где текучесть кадров составляет свыше 200% в год. Руководители *Starbucks* использовали иной подход к своим работникам, которых они стали называть *baristas*, инвестировав значительные суммы в разработку методов организации труда и новые схемы материального стимулирования, что позволило привлекать и удерживать лучших из них и затем продолжать вкладывать средства в подобные программы тренинга, что позволило *baristas* давать почувствовать клиентам истинную «магию кофе».

Иногда решение проблемы на уровне отдельной точки контакта с брендом оказывается недостаточным. В таких случаях требуется более широкое систематическое изменение — как процессов и измерений, так и организационной структуры — для обеспечения успеха компании, ориентированной на использование бренда. Такая компания не встретит препятствий на пути создания среды, в которой работники станут горячими пропагандистами бренда и останутся ими в дальнейшем. Вопросы формирования подобной среды и обеспечения ее структурной поддержки будут рассмотрены в главе 9.

Глава 9

Создание организации, ориентированной на бренд: акцент на структуре и ролях для поддержки изменений, обусловленных использованием бренда

Важнейшим элементом создания бренда является структура организации, ориентированная на бренд. Структура организации, ориентированная на бренд, должна быть гибкой и адаптивной, чтобы能够快速响应市场变化和客户需求。同时，组织结构还应该能够支持品牌的长期发展，并能够激励员工积极参与品牌建设。因此，在设计品牌导向的组织结构时，需要充分考虑品牌的定位、目标市场以及公司的战略方向。此外，还需要建立一套完善的激励机制，以鼓励员工在品牌建设过程中发挥主动性和创造性。最后，组织结构的设计还应该能够支持品牌的长期发展，并能够激励员工积极参与品牌建设。

Ассимиляция компанией ваших действий по созданию бренда имеет важнейшее значение, если вы хотите изменить поведение постоянно и заметно влиять на то, как вас воспринимают покупатели и коллеги. Хотя обучение, стимулирование и прочие меры по ассимиляции бренда нередко дают желательный для вас эффект, ваши усилия по созданию бренда окажутся в конечном итоге безрезультатными при отсутствии структуры для их долгосрочной поддержки.

Продолжительное изменение может произойти только в том случае, если существует структура для его поддержки и если прилагаются надлежащие ассимиляционные усилия для развития брендинговой культуры. Без этих изменений ваши попытки создания бренда останутся поверхностными и не содержащими выполнимых обещаний. Однако в случае проведения необходимых изменений ваши возможности управления каждой из точек контакта с брендом могут принести реальные результаты.

Мы считаем, что превращение в организацию, ориентированную на бренд, требует фундаментальных изменений того, как организована компания, где проявляет себя ее бренд, как работают все функциональные области и в конечном итоге того морального климата, который существует в компании. Этот процесс определяет и то, как настрой руководителя компании преобразуется в ощутимые и целенаправленные изменения. В этой главе показано, что представляет собой организация, ориентированная на бренд, и какова ее культура.

Переход от традиционных марочных организаций к культуре, ориентированной на бренд

На рис. 9.1 показано, как при традиционном управлении маркой происходит последовательная передача ответственности самым младшим член-

нам маркетинговой группы. Сегодня марочная организация лучше всего может быть описана с помощью следующей иерархической структуры.

Президент или Генеральный директор, нередко имеющий законный интерес к марке, обычно передает часть полномочий на ее применение на несколько более низких уровней (от одного до трех).



Старший вице-президент по маркетингу или руководитель службы маркетинга видит общую картину, отвечает за планы использования марки на сроки от одного до трех лет, разрабатывает варианты использования бюджета и напрямую связан с президентом компании и пятью-десятью другими вице-президентами



Вице-президент по маркетингу обычно знает о том, чего собирается достичь компания с помощью своих марок.



Менеджер категории или руководитель подразделения отвечает за исполнение годового плана и координацию интересов всех марок данной категории. Этот менеджер обладает полномочиями принимать решения и отвечает за выполнение поставленных задач; при этом нередко он сталкивается с проблемой достижения баланса между краткосрочными финансовыми и долгосрочными марочными целями.



Бренд-менеджер отвечает за повседневные операции и координацию усилий по использованию марки. Обычно он тесно сотрудничает с продавцами, дистрибьюторами и рекламными агентствами для того, чтобы обеспечить надлежащее и своевременное использование рекламы и мер стимулирования сбыта.



Ассистент бренд-менеджера отвечает за сбор данных и статистической информации, необходимых для решений на высшем уровне.

Такая организационная структура передает обязанности по использованию марки сверху-вниз, так что человек, который должен отвечать за марку больше всех в компании, фактически отвечает за нее меньше всех. Где же тогда следует искать примеры и ролевые модели построения организации, ориентированной на бренд? Мы постоянно



Рис. 9.1. Структуры традиционной организации и организации, ориентированной на бренд

видим, что все большее число руководителей компаний стремятся примкнуть к сторонникам использования бренда и стараются освоить свою новую роль. Мы рассматриваем такие компании, как *IKEA*, *Wal-Mart*, *UPS*, *Iron* и *CIGNA*, в качестве ролевых моделей, не говоря уже о таких вдохновляющих своим примером компаниях, как *Amazon* или *Starbucks*.

Эта недавно появившаяся порода компаний воспринимает бренд новым, удивительным образом и показывает другим компаниям, как можно начать собственную «культурную революцию». Ключевое значение имеет здесь определение агентов изменений в ваших компаниях, которые помогут решить данную задачу. Если же вы этого не делаете, то будете обречены владеть жалкое «марочное» существование. В случае же создания организации, ориентированной на бренд, вы получите контроль над брендинговой судьбой вашей компании.

Основные роли, обеспечивающие создание брендинговой культуры

Существует пять ролей, требуемых для операционализации бренда и изменения существующей культуры. Не все они могут существовать в настоящее время в вашей организации, и вам может понадобиться найти людей, способных исполнять эти отсутствующие роли. Но мы считаем,

таем, что наличие всех пяти ролей обеспечивает условия для формирования брендинговой культуры.

- ◆ Президент.
- ◆ Руководители уровня «С», подчиненные президенту.
- ◆ Исполнительный брендинговый совет, составленный из представителей межфункциональных брендинговых подразделений.
- ◆ Агенты брендинговых изменений в компании или индивиды, успешно содействовавшие изменению организации в прошлом.
- ◆ Сотрудники.

Понимание роли каждого из этих действующих лиц и изменений поведения каждого человека, необходимых для внедрения бренда в жизнь организации, является первым шагом на пути проведения в компании изменений, ориентированных на бренд.

Брендинговая культура и президент компании

Хотя предпочтение создания организации с брендинговой культурой может формироваться на самом верхнем уровне, и затем президент компании мог бы направлять бренд сверху-вниз, в действительности немногие современные компании полностью ориентируются на бренд и рассматривают своего президента в качестве его единственного полномочного представителя. Довольно часто по поводу президента компании и процесса создания бренда можно услышать такие комментарии.

«Он просто этим не занимается, так как является специалистом по операциям и финансам».

«Она думает, что все, связанное с брендом, относится также и к сфере маркетинга и будет относиться всегда. Она часто спрашивает меня: "Разве не для этого я наняла тебя?"»

«Он говорит, что компания успешно работала семьдесят пять лет, не беспокоясь о бренде. Почему надо беспокоиться о нем сейчас?»

«Она считает, что это будет слишком дорого».

Тем не менее многие президенты компаний признаются в том, что они являются ключевыми фигурами в создании бренд-культуры и достижения успеха за счет использования бренда. Например, в *Panasonic* «все начинается с председателя совета директоров и президента компании», — утверждает Боб Гринберг, первый вице-президент по маркетингу.

Выражения «прежде всего покупатель» и «прежде всего бренд» отражают его миссию и менталитет, и эти идеи он внедрял каждый день. Он напоминал об этом в своих выступлениях, в своих меморандумах, своими посто-

янными инвестициями в бренд и полным пониманием смысла этих действий. Его перспективное видение заключается в том, чтобы перевести *Panasonic* в другие сферы бизнеса, которые еще не освоены, и он знает, что для этого нам потребуется собственный бренд.

В *3М*, где бренд используется крайне активно во всей организации, менеджер по разработке брендинговой стратегии Анне Греер считает:

Президент нашей компании руководит процессом брендинга и находит в этом поддержку со стороны комитета по управлению брендом, возглавляемого вице-президентом по корпоративному маркетингу. Комитет, представляющий все ведущие подразделения *3М*, уделяет основное внимание стратегии компании; он состоит из руководителей разных функциональных областей, в том числе первого вице-президента по исследованиям и разработкам, ведущих юристов и экспертов по бренду. Весь процесс начинается с президента

Брендинговые стимулы для президента компании. Когда вы разговариваете с руководителями *3М*, *Panasonic* и других подобных компаний о том, как и почему их президенты стремятся к созданию бренда, то в результате вырисовываются некоторые общие темы. Далее приводятся несколько возможных действий, которые могли бы укрепить приверженность президента вашей компании созданию бизнеса, ориентированного на бренд.

- ♦ Показать ему результаты позитивного финансового влияния бренда на работу других компаний, чтобы яснее продемонстрировать прочную связь между созданием бренда и возможностями компании достичь своих долгосрочных стратегических и финансовых целей.
- ♦ Организовать встречи президента компании с руководителями фирм, ориентированных на использование бренда, которые могли бы убедить его в важности бренда для будущих успехов.
- ♦ Записать президента вашей компании на однодневные семинары по брендингу, которые помогут регулярно напоминать ему о важности бренда.
- ♦ Отслеживать брендинговые успехи организации. Когда вы накопите их достаточно, попытайтесь убедить известный деловой журнал написать статью о ваших достижениях.

Руководителям будущего не потребуются подобные стимулы, так как они научатся воспринимать бренд как разновидность активов и ежедневно использовать его возможности в интересах организации. Кроме того, мы верим, что руководители будущего станут быстрее осознавать свою ответственность за бренд — ведь они отвечают за организацию в целом, а создание бренда является одним из самых действен-

ных инструментов достижения их долгосрочных финансовых и стратегических целей (т. е. повышения акционерной стоимости).

Способы ежедневного напоминания о важности бренда. Наиболее эффективный способ, который может использовать руководитель для повышения статуса бренда, заключается в том, чтобы самому стать его наиболее активным сторонником. Другими словами, он должен постоянно открыто признавать, что наличие бренда дает основание верить в будущие успехи компании. Ричард Брэсон из *Virgin*, Фред Смит из *FedEx*, Херб Келлехер из *Southwest*, Ральф Лаурен из *Polo Ralph Lauren* и Говард Шульц из *Starbucks* делают это при каждой удобной возможности. А Сэм Уолтон из *Wal-Mart* и Роберто Гойцугта из *Coca-Cola* вероятно были самыми выдающимися приверженцами идеи бренда.

Президент компании может демонстрировать свою ежедневную заботу о бренде разными способами.

- ◆ Вербально. В каждом интервью, в каждом пресс-релизе и во время каждой презентации президент компании не просто упоминает о бренде, но настойчиво и эмоционально говорит о своей приверженности идее его создания и укрепления.
- ◆ С помощью обратной связи с покупателями. Многие руководители редко видятся с покупателями и выслушивают их мнение о компании и бренде. Президенту компании, желающему продемонстрировать свою ориентацию на бренд и на интересы потребителей, следует регулярно встречаться с покупателями и выяснять их отношение к бренду.
- ◆ Объединяя стратегию бренда и стратегию развития бизнеса. В процессе стратегического планирования президент компании должен добиться того, чтобы значительная часть дискуссий была посвящена обсуждению будущего бренда в ближайшие три-пять лет и чтобы перед брендом ставились конкретные финансовые цели.
- ◆ Установлением зависимости между вознаграждением президента компании и успехами бренда. Нет более надежного способа показать серьезность отношения главы компании к созданию бренда, чем установить зависимость между размером одной из составляющих выплачиваемого ему вознаграждения и успехами бренд-стратегии.
- ◆ Учет марочных активов в балансе компании. Учет марочных активов в балансе компании гарантирует, что значение бренда для организации является высоким не только сейчас, но и будет поддерживаться на этом уровне постоянно.

- ♦ Включение бренда в сферу интересов акционеров. В своем обращении к акционерам, прилагаемом к годовому отчету, подчеркните, что вы считаете бренд одним из ключевых факторов успеха компании.

Интересно, что многие руководители компаний, ставшие создателями великих брендов прошедшего десятилетия и сумевшие выжить в условиях бурного развития э-коммерции, могут преподать важные уроки президентам традиционных фирм, которые пытаются придать своим организациям брендинговую ориентацию. Икс-президент *Yahoo!* Тим Кугл, и Мер Уитман из *eBay*, и многие другие суперзвезды Интернета основывали компании или руководили ими на основе исключительно простых предпосылок и всегда понятных обещаний выгод для своих клиентов, работников и прочих партнеров. Такие инженерные гении, как Майкл Делл, Скотт Мак-Нилл и Ларри Эллисон, создали свои компании на основе обещаний бренда, над выполнением которых они без усталости трудились.

Сегодня, поскольку они сумели выполнить свои обещания и создали компании для поддержки выполнения своих обязательств, их считают легендарными создателями брендов. Их компании сумели выжить и укрепить свои позиции, в то время как большинство их конкурентов уже сошли со сцены.

Открытая приверженность главы компании созданию брендинговой культуры является в конечном итоге проявлением его веры в бренд и серьезного отношения к процессу его формирования. Даже когда возможности фирмы не позволяют делать крупных инвестиций, как, например, в периоды рецессии, ее руководитель должен демонстрировать поддержку бренду. Рут Форнел, возглавляющая службу маркетинга в *Teradata* — подразделении *NCR*, предоставляющем аналитические решения затронутой, мешающих росту компаний, — рассказывает о том, как такая поддержка оказывается в ее организации: «Даже несмотря на то, что наша фирма не является достаточно крупной, чтобы позволить себе большой рекламный бюджет, наши топ-менеджеры осуществляют инвестиции любыми доступными им способами. Они также поддерживают бренд, упоминавая о нем в своих внешних посланиях, во время выступлений на общественных форумах, посещения специальных мероприятий партнеров, встреч с журналистами и т. п.».

Если глава компании не поддерживает бренд в трудные времена и всячески ограничивает инициативы по его укреплению, то это означает, что он не относился серьезно к созданию бренда с самого начала.

Брендинговая культура и руководители уровня «С»

Каждый из непосредственных подчиненных президента компании (т. е. все руководители уровня «С») должен помогать созданию организации, ориентированной на бренд. Президент не может справиться с этой огромной задачей в одиночку. Без привязки к брендинговым целям топ-менеджеров организации решения президента чаще всего не получают необходимой поддержки. Топ-менеджеры должны верить в бренд и управлять его созданием. Если же все высшие руководители верят в то, что бренд является одним из важнейших инструментов обеспечения роста, то тогда тем более имеет смысл подключить их к его дальнейшему развитию.

Каждый из подчиненных президента компании играет собственную роль в этом важном процессе.

Исполнительный директор (англ. — СОО). СОО занимается обеспечением максимальной эффективности функционирования компании — как предприятия и оборудования, так и всех ее работников. Этот руководитель участвует также в подготовке отчета о прибылях и убытках, что влияет на принятие или отклонение тех или иных инвестиционных предложений.

По мере превращения компании в организацию, ориентированную на бренд, СОО становится наиболее вероятным кандидатом на пост «бренд-лидера». Обычно он имеет возможности контролировать все ресурсы, которые в конечном итоге могут повлиять на успех бренда. Поэтому, когда мы говорим о контроле точек контакта с брендом, мы должны помнить, что его может осуществлять именно этот руководитель.

Президент компании должен предоставить СОО полномочия для контроля за наиболее ценным типом активов компании: ее брендом. Другими словами, СОО должен непрерывно задавать себе следующий вопрос: «Окажет это решение позитивное или негативное влияние на бренд?»

По сути дела, ответственность за все инвестиционные и кадровые решения, технологические изменения и в конечном счете за успех бренда ложится на плечи СОО. Так как многие СОО не имеют опыта управления брендом и достаточных маркетинговых знаний, то существует вероятность необходимости дополнительного обучения этих руководителей. Сотрудничая с остальными топ-менеджерами, вы можете помочь СОО выработать свежий взгляд на бренд и в итоге понять, как лучше управлять брендом, использовать его и осуществлять необходимые инвестиции. Рут Форселл, руководитель службы маркетинга в *Teradata*, описывает, как этого можно достичь, следующим образом:

Мы объяснили ценность бренда нашему СОО на понятном ему языке, показав ему выгоды брендинга и влияние бренда на развитие бизнеса. Я поняла, что он прежде никогда не думал о бизнесе с этих позиций. Я чувствовала также, что СОО необходимо осознать ценность брендинга, прежде чем начать выделять средства на развитие бренда в будущем.

Ее правильное понимание исходных представлений СОО о брендинге существенно помогло правильному использованию бренда в будущем.

Финансовый директор (англ. — CFO). CFO управляет потоками денежных средств компании. Когда другие сотрудники приходят с блестящими проектами новых разработок, которые надо одобрить, идеями географической экспансии, которые надо осуществить, или планами маркетинговой кампании, которые требуют финансирования, то именно CFO в конечном итоге делает заключение о том, насколько целесообразными являются подобные инвестиции. Суть обязанностей CFO довольно проста. Вопрос, который постоянно должен задавать себе этот менеджер, выглядит следующим образом: «Почему я должен финансировать эту инициативу?»

CFO хочет знать, какую доходность обеспечит ваше предложение и как быстро окупятся вложенные средства. Если ответы на эти вопросы не соответствуют его инвестиционной политике, он уступает право принятия окончательного решения президенту компании, который должен определить, можно ли сделать исключение для данного инвестиционного предложения. При этом мы надеемся, что CFO увидит не только ценность бренда с точки зрения повышения прибыльности, но и поддержит инициативу, обеспечивающую компании долгосрочный рост.

Существует несколько подходов к взаимодействию с CFO.

- ♦ Проведите необходимую подготовку. При описании ситуации инвестирования в бренд подчеркивайте выгоды брендинга, рассмотренные нами в главе 1.
- ♦ Обеспечьте вовлеченность. Когда это возможно, постарайтесь включить кого-нибудь из ближайших подчиненных CFO в группу по созданию бренда. Присутствие в этой группе специалистов разных отделов является необходимым условием успешности ее работы. Почему бы не включить в эту группу в качестве представителя финансовой службы и самого CFO?
- ♦ Тщательно фиксируйте все достижения. Обязательно собирайте примеры удачных инвестиций в ваш бренд (возможно, с помощью используемых вами метрик) или успехов других компаний для подкрепления вашего предложения.

- ◆ Предлагайте различные сценарии при подаче заявки на выделение средств. Поскольку CFO обычно хорошие аналитики, предоставляйте им на рассмотрение три-четыре альтернативы сценариев создания бренда с соответствующими расчетами прибыли.
- ◆ Крепите ряды союзников. Соберите под свои знамена максимально возможное число менеджеров уровня «С» прежде, чем встретиться с CFO.
- ◆ Анализируйте свои планы заранее. Прежде чем отправляться на любое совещание, на котором вы будете просить о выделении средств на создание бренда, предварительно проанализируйте свои планы вместе с CFO.
- ◆ Обеспечьте получение необходимой информации. Добейтесь, чтобы CFO имел доступ ко многим метрикам, рассмотренным в главе 7 и обеспечивающим представление об усилиях по созданию бренда и их результатах. CFO должен помогать управлять брендом как одним из элементов баланса карточки подсчета очков компании; при этом необходимо, чтобы вы знали о его заботах и проблемах и каждый сотрудник понимал важность предоставления ему данных по этим метрикам.

Руководитель отдела инноваций (англ. — COI). Эта новая должность существует сегодня не во всех компаниях, поэтому вы можете мысленно заменить такого специалиста вице-президентом по разработке новых товаров или вице-президентом по исследованиям и развитию.

Теперь неудачи новых товаров обычно объясняются или неверным пониманием потребностей рынка или плохим внутренним менеджментом и неэффективной координацией усилий по созданию новых товаров (и то и другое находится под контролем компании). Часто при углубленном анализе внутренних причин неудач обнаруживается отсутствие надлежащей связи между брендом и выпускаемым новым товаром. COI должен быть одним из тех, кто обязан гарантировать, что позиция марки останется неизменной с выпуском каждого нового товара или услуги. Хотя разумеется, что цель выпуска каждого нового товара или услуги заключается в долгосрочном повышении ценности бренда.

Причина эффективности расширения за счет использования бренда состоит в том, что новый товар или услуга заранее вызывают доверие благодаря тому, что бренд компании, т. е. ее существующие товары и услуги, уже успел получить одобрение и признание рынка. При рассмотрении брендинговых инноваций COI всегда должен ставить перед собой следующие важные вопросы.

- ♦ Согласуется ли такое расширение с обещанием бренда?
- ♦ Действительно ли расширение помогает укрепить и повысить ценность бренда?
- ♦ Согласуется ли расширение с общим позиционированием бренда?
- ♦ Если расширение окажется неудачным, то насколько серьезный ущерб это нанесет нашему бренду?

Успешные расширения с помощью бренда могут оказать прямое воздействие на приверженность покупателей и ценность бренда. Как считает президент *Brand Keys* Боб Пассинкофф: «Поскольку увеличение потребительской приверженности приводит к повышению пожизненной прибыли, приносимой покупателем, то стратегически оправданное использование бренда при внедрении новых товаров является одним из самых надежных способов повышения его ценности».

Более подробное рассмотрение этой темы дается в главе 9 книги «Управление активами торговой марки».

Директор по работе с персоналом (англ. — CPO). Наряду с СОО директор по работе с персоналом, непосредственно подчиняющийся президенту компании, также может играть важную роль в формировании бренд-культуры. Поскольку эта должность во многих компаниях еще не существует, при рассмотрении действий этого менеджера вы можете иметь в виду вице-президента по персоналу.

Обязанности CPO, имеющие отношение к бренду, заключаются в подборе ценных специалистов, внедрении методов материального поощрения и разработке системы отслеживания долгосрочного карьерного роста работников, формирующих бренд-культуру. Как объяснялось в главе 8, прием на работу и создание стимулов необходимо осуществлять на основе брендингового видения. CPO должен использовать бренд для выяснения основных способностей, поведенческих особенностей и других ключевых характеристик кандидатов при отборе специалистов, способных успешно реализовывать брендинговую стратегию. CPO должен также помогать разрабатывать мотивы и стимулы, способствующие изменению поведения тех работников, которые оказывают прямое воздействие на успех бренда.

Хотя многие компании еще не занимаются отслеживанием карьерного роста работников, определяющих бренд-культуру, CPO является одним из тех руководителей, которые способны решить эту задачу на практике. Благодаря такому долгосрочному наблюдению за прочностью и продолжительностью взаимоотношений менеджера с брендом компании могут оценить его брендинговый потенциал.

Начальник отдела информации (англ. — CIO). Если информация действительно имеет ключевое значение для долгосрочного успеха работы компании, тогда CIO является тем человеком, который способен помочь компании нарастить ее брендинговый потенциал. Например, при рассмотрении управления отношениями с покупателями для более совершенного способа понимания того, какое обращение предпочитают клиенты, каковы их потребности и желания, CIO предоставляет не только технологию получения информации, но часто и саму информацию. Для многих компаний объединение ролей CIO и руководителя отдела исследования рынка позволяет обращаться к важнейшим проблемам, имеющим отношение к бренду, и помогает им укрепить структуру управления, обеспечивающую эффективное решение этих проблем. CIO может помочь найти ответы на следующие вопросы.

- ◆ Кто наши самые ценные покупатели?
- ◆ Какова пожизненная стоимость наиболее ценных покупателей?
- ◆ Каков мой показатель уровня удержания покупателей (показатель уровня приверженности) в данный момент и насколько он увеличится со временем?
- ◆ Насколько верно я обращаюсь к общим потребностям и желаниям ключевых покупателей?
- ◆ Насколько хорошо я понимаю, как следует обслуживать ключевых покупателей?
- ◆ Почему покупатели выбирают другие бренды?
- ◆ Каковы основные критерии, определяющие решение о покупке в нашей категории, и как мы выглядим по каждому из них?

CIO может ликвидировать информационные пробелы и таким образом помочь превратить традиционно управляемую компанию в современную организацию, ориентированную на использование бренда. Однако подобно другим менеджерам уровня «С» CIO также должен ясно понимать, какова его роль в создании бренда и как наилучшим образом использовать технологии решения этой задачи.

Руководитель службы маркетинга (англ. — CMO). CMO может быть главным ускорителем или, напротив, замедлителем процесса построения действительно мощной организации, ориентированной на бренд. Что же отличает наилучших CMO от средних?

Наилучшими являются те CMO, которые понимают, что они должны не только создать для компании совершенный план использования бренда для повышения осведомленности покупателей, увеличения числа пробных покупок и более глубокого проникновения на рынок, но и нести от-

ветственность за то, как понимают остальные подразделения организации свои роли в обеспечении успеха бренда. Напротив, узко мыслящие СМО, считающие создание марки исключительно задачей маркетинга, обычно терпят фиаско.

Традиционно СМО отвечали за сегментацию, нацеливание и разработку стратегии позиционирования. Они обладали знаниями, помогающими создавать эффективную рекламу, внедрять действенные маркетинговые программы и регулярно оценивать здоровье бренда.

Великие СМО понимают, что они должны добиться того, чтобы каждый работник организации сотрудничал с ними ради выполнения обещания бренда. Для достижения требуемого уровня кооперации СМО должен понимать, как добиться, чтобы другие работники понимали важность процесса создания бренда и ощущали свою ответственность за его осуществление и конечный результат. Это подразумевает не только беседы с другими членами организации о бренде на понятном им языке, но и распределение между ними тех материальных и моральных вознаграждений, которые СМО получает в случае успешного создания бренда. Самый верный способ обеспечить вовлеченность других работников в создание бренда заключается в публичном признании их роли в этом процессе и предоставлении соответствующих стимулов для активного участия в нем.

Бренд-культура и исполнительный брендинговый совет

Одним из наиболее эффективных инструментов, который может использовать СМО для стимулирования внутренних усилий по созданию бренда, является так называемый исполнительный брендинговый совет (Executive Brand Council — ЕВС). Обычно ЕВС объединяет всех руководителей подразделений и функциональных областей для коллективного решения возникающих сложных брендинговых проблем. Типичными проблемами, которыми занимается ЕВС, являются следующие.

- ◆ Изменение названия компании.
- ◆ Приобретение или ликвидация брендов.
- ◆ Новое эстетическое оформление бренда.
- ◆ Выработка установок, касающихся расширения бренда, а также совместных брендов (*Citybank Advantage*), суббрендов (*Walkman* фирмы *Sony*) и присоединенных брендов (*Courtyard Inn* фирмы *Mariott*).
- ◆ Выработка лицензионных соглашений, в соответствии с которыми бренд может передаваться для использования другой организации.
- ◆ Создание новой креативной рекламы для поддержки бренда.

Когда *TXU* несколько лет тому назад учреждала ЕВС, она преследовала несколько целей. Первоначально создание бренда начиналось с выработки стратегии для дальнейшего продолжения тех творческих усилий, которые были сделаны в прошлые годы. Недавно *TXU* осуществила несколько приобретений в других странах, где проблемы бренда стали вызывать определенные внутренние споры. Некоторые из приобретенных предприятий хотели сохранить свою первоначальную идентичность, а корпорация стремилась к созданию глобального бренда *TXU*. В то время как европейское подразделение *TXU* уже прошло через этап дерегулирования, подразделение *TXU* в Далласе ожидало начала этого процесса в 2002 г. Еще важнее было то, что сервис становился источником дифференциации в новых условиях конкуренции предприятий. Таким образом, создание бренда было не прихотью руководства компании, а необходимым условием выживания и развития.

Задача Сьюзен Аттеридж в качестве руководителя отдела коммуникаций заключалась в объединении всех функциональных областей и хозяйственных единиц компании, расположенных в разных странах мира, с целью разработки брендинговой стратегии, способной получить общее одобрение.

Как отмечала Сьюзен:

Исполнительный брендинговый совет был создан примерно полтора года назад по моему требованию и с благословения президента компании. Он санкционировал его создание в своей докладной записке, распространенной среди всех топ-менеджеров *TXU*. Мы целенаправленно стремились к тому, чтобы руководители подразделений в каждой географической зоне стали членами ЕВС. Президент инициировал работу этого органа. ЕВС играл решающую роль на том этапе развития, когда мы не имели ни концепции, ни предыстории создания бренда. Объединенными силами мы решали возникающие проблемы. У нас не было согласия по поводу стратегии компании, а значит, и не могло быть полного согласия по поводу брендинговой стратегии. Я считаю, что за последние пятнадцать месяцев мы добились больших успехов и смогли добиться важных результатов. Мы решили важные вопросы стратегии, позиционирования и подбора кадров. Наша цель как исполнительного совета заключалась в налаживании управления брендом, и мы смогли ее добиться. Мы будем продолжать встречаться, хотя и не так часто, как раньше, и будем использовать каждую возможность для того, чтобы обеспечить продвижение бренда по тому пути, который был намечен летом 2000 г.

Многие компании успешно внедрились собственные версии ЕВС. Например, в *Kodak*, в которой, по словам вице-президента по маркетингу Паулы Думас, «обязанности по управлению брендом распределены между всеми сотрудниками»:

Мы управляем влиянием бренда через наш ЕВС, во главе которого стоит президент компании. В состав этого органа входят также начальник финансового отдела, директор по работе с персоналом, руководители филиалов, внешние консультанты и руководитель службы маркетинга. Наш годовой план работы отражает конкретные стратегии, одобренные ЕВС. Поэтому, если мы хотим изменить брендинговую политику или сделать дополнительные инвестиции в бренд, наши предложения должны представляться на рассмотрение брендингового совета.

Еще одним подобным примером является *H&R Block*, где, по словам вице-президента по креативному обслуживанию и управлению брендом Карла Плогера, «управление брендом начинается сверху. Мы имеем исполнительный комитет, состоящий из топ-менеджеров, которые должны совместно согласовывать корпоративные цели. Одной из таких целей и является развитие бренда. Теперь мы все отвечаем за наш бренд».

Другие основные агенты изменений, создающие бренд-культуру

Как и в случае с любой новой инициативой, отдельные индивиды или подразделения играют ведущую роль и в осуществлении программы создания организации, ориентированной на бренд. Помимо президента компании, подчиненных ему менеджеров уровня «С» и ЕВС существуют и другие руководители и органы, способствующие созданию подобной организации (рис. 9.2). Каждый из них имеет полномочия для распространения взглядов на бренд как на разновидность активов, имеющих важнейшее значение для обеспечения долгосрочного успеха организации, и представлений о том, что каждый работник является в конечном итоге ответственным за будущее бренда. Все они помогают работникам пройти через этапы «слышать о бренде» и «жить брендом», описанные в главе 8 (см. рис. 8.1).

Ниже описываются несколько так называемых *агентов брендинговых изменений*. Некоторые из них уже официально существуют во многих компаниях, присутствие же других является неофициальным или только ожидается в будущем.

Директор по брендингу. Мы считаем, что среди высшего руководства компании должны быть люди, занимающиеся как краткосрочными (на ближайшие двенадцать месяцев), так и долгосрочными (на ближайшие три года) целями создания бренда и формирования брендингового портфеля. Мы также полагаем, что руководитель службы маркетинга должен выполнять обе эти функции, но при этом его должность необходимо переименовать в должность директора по брендингу для того, чтобы подчеркнуть значение создания бренда для организации.

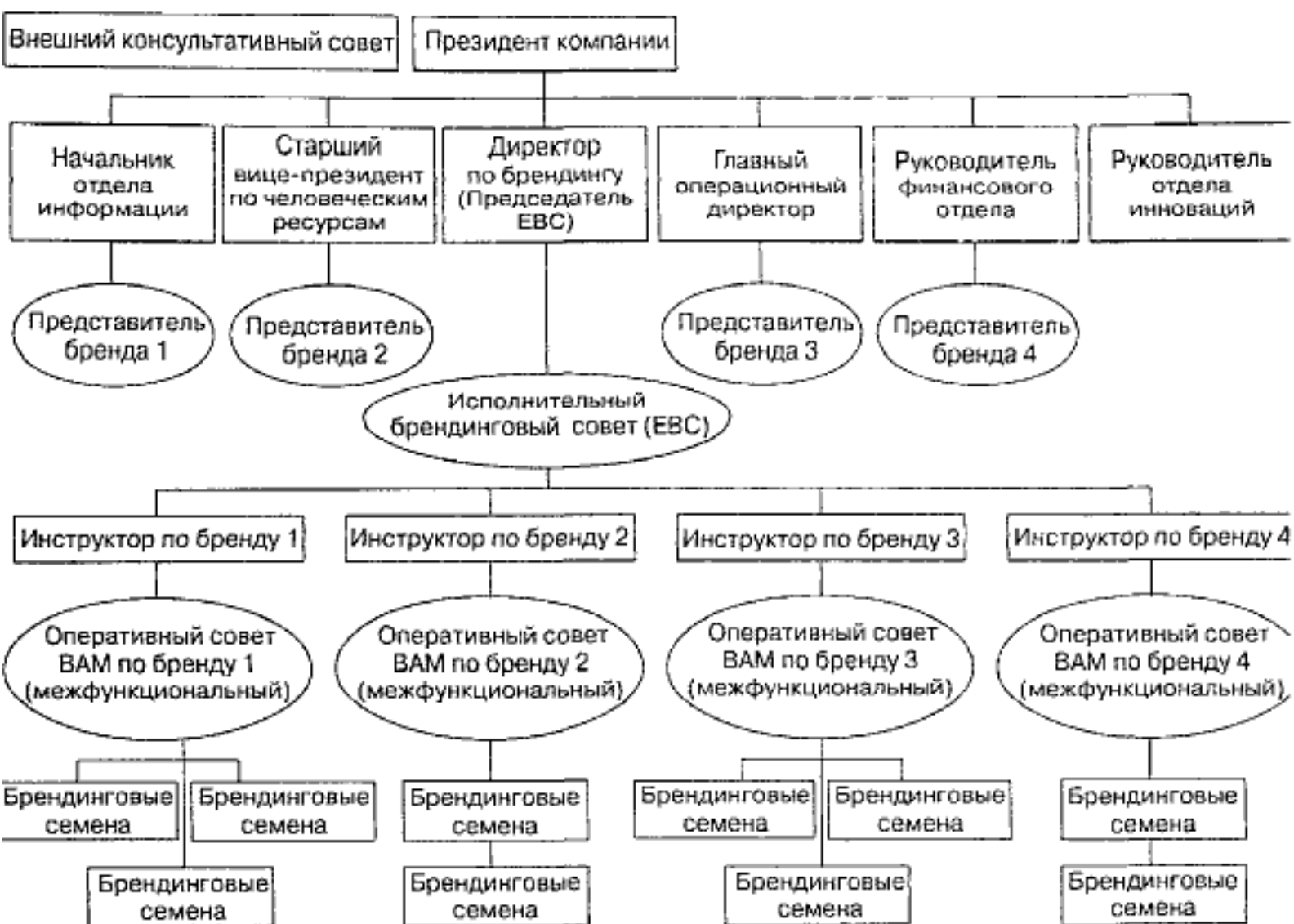


Рис. 9.2. Организационная структура компании, ориентированной на бренд

Директор по брендингу должен обладать полномочиями для принятия необходимых брендинговых решений и нести ответственность за их осуществление. Ему необходимо иметь собственную стратегию, собственный бюджет и собственную группу работников, которые будут помогать ему в продвижении бренда. Еще важнее то, что он должен занимать в компании положение, позволяющее наблюдать за всеми ее брендами, за всеми людьми, работающими с этими брендами, и их взаимоотношениями, а также заботиться о сохранении брендингового портфеля в целом.

Комитет по управлению брендинговыми активами. В организации, ориентированной на бренд, группы по межфункциональному управлению активами бренда (МУАБ) должны существовать на уровнях ниже уровня ЕВС и состоять из менеджеров среднего уровня, занимающихся отслеживанием достигнутых результатов. Каждый из членов этих групп должен концентрировать свои усилия на одном бренде, ежедневно решать связанные с ним проблемы -- от разработки нового товара и создания рекламы до внутренних и внешних коммуникаций и составления стратегического плана развития бренда. Согласно Андреасу Эггерту, директору по глобальному стратегическому маркетингу *Wyeth*, эта компания уже имеет подобные группы:

Мы подобны пауку, плетущему сети... с помощью создания многочисленных связей. Мы занимаемся организационной структурной перестройкой с начала 2000 г. для того, чтобы облегчить реализацию общего подхода и разделиться на межфункциональные хозяйственные единицы, называемые терапевтическими группами. Мы также объединяем вместе специалистов по исследованиям и новым разработкам и специалистов по маркетингу для создания глобальных брендинговых групп. Система поставок, медицинские и правовые вопросы и отношения с партнерами имеют ключевое значение для успеха усилий по созданию бренда. Представители этих функциональных областей присутствуют в терапевтических и в брендинговых группах. Например, если мы сталкиваемся с задержками поставок, то это отражается на наших отношениях с покупателями. Мы должны добиться того, чтобы в цепи поставок существовало понимание ее роли в формировании общего опыта восприятия бренда, для того, чтобы мы могли сотрудничать с ней в решении проблем, имеющих значение для наших клиентов. Для этого мы не просто разговариваем с ее работниками о бренде, но всячески подчеркиваем ту дополнительную ценность, которую цепь поставок обеспечивает покупателю.

Успех групп МУАБ непосредственно зависит от отношений членов этих групп с топ-менеджерами (или членами ЕВС) и от их стратегической приверженности бренду. В частности, группы МУАБ должны отвечать за следующие вопросы:

- ♦ повседневную выработку представления о бренде с точки зрения их функциональных подразделений;
- ♦ сбор исходной информации, необходимой для проекта, от ключевых лиц функциональной области;
- ♦ обеспечение прочных обратных коммуникационных связей для своих функциональных областей;
- ♦ руководство необходимыми компании процессами коммуникаций и обучения.

Инструктор по бренду. Инструктор по бренду возглавляет группу МУАБ и отвечает за конечный успех ее работы. Подобно роли традиционного бренд-менеджера его роль заключается как в развитии бренда, так и в его защите. В частности, он отвечает за финансовые показатели использования бренда. Кроме того, он обращается к ЕВС как консультационному органу и сотрудничает с представителями бренда при принятии стратегических брендинговых решений, но при этом несет конечную ответственность за достижение брендом поставленных перед ним целей.

Марочный посол, или консультант по бренду. Независимо от названия этой роли каждая марка организации должна иметь на уровне «С» ответственного за нее руководителя, имеющего следующие обязанности:

- ♦ давать рекомендации бренд-менеджеру и вице-президенту по бренду;
- ♦ предоставлять бренд-менеджеру помощь на высшем уровне управления организацией, когда он оказывается в трудном положении или сталкивается с проблемой, требующей немедленного решения;
- ♦ демонстрировать всем сотрудникам организации приверженность бренду компании руководителей уровня «С».

Не только СМО и президент компании непосредственно отвечают за бренд, но и руководители отделов финансов, информации, человеческих ресурсов и производства также несут ответственность за поддержку усилий инструктора по марке или бренд-менеджера.

Теоретически представитель бренда наряду с выполнением своих повседневных обязанностей должен постоянно думать о ее будущем. Очевидная выгода от наличия в организации подобного сотрудника состоит в том, что он способствует усилению вовлеченности высших руководителей в процесс создания бренда.

Брендинговые семена. Брендинговыми семенами называются сотрудники, успешно работавшие в одном из брендинговых подразделений организации и затем «посеянные» в другом подразделении, чтобы

придать эффективность предпринимаемым в нем мерам по созданию бренда. Мы уже наблюдали, как это происходит, когда компании приходится упорядочивать свои брендинговые усилия и сосредоточить внимание только на одном бренде. Поэтому опытные специалисты из другой группы переводятся в группу, занимающуюся созданием нового бренда, чтобы оценить сложившуюся в ней ситуацию и поделиться с ее работниками собственными практическими знаниями.

Внешний консультативный совет по управлению марочными активами. Целесообразно, чтобы внешние консультанты или эксперты, напрямую не конкурирующие с вашей маркой, могли дать непредвзятую оценку вашим усилиям по созданию бренда на основе предоставленной им информации. Хотя считается, что эту функцию могут выполнять рекламные агентства и консалтинговые фирмы, им нередко бывает довольно трудно дать критическую оценку деятельности своего заказчика, который фактически оплачивает их работу.

Для формирования консультативного совета вы должны собрать группу независимых экспертов в разных областях, которые обеспечат вам прямую и честную оценку наших усилий по созданию бренда. В настоящее время мы формируем такой совет для одного из наших клиентов, производящего пищевые продукты, который требует, чтобы в этот орган входили представители фирм оптовой торговли, способные максимизировать успех бренда. Поэтому мы создали совет из пяти представителей таких фирм из разных регионов для того, чтобы они помогли решению двух основных задач:

- ♦ обеспечить получение независимых рекомендаций от партнеров, имеющих непосредственные связи с розничной торговлей;
- ♦ сформировать группу приверженцев бренда, способных направить обращение другим оптовым торговцам с целью их вовлечения в работу данного органа.

Мы можем назвать и вторую — столь же значительную, хотя и менее заметную на первый взгляд — выгоду для данного клиента от создания консультативного совета. Она заключается в том, что его члены также могут быть эффективными представителями бренда.

Брендинговая культура и кадры компании

Компания, имеющая отличные структуры поддержки и получающая помощь от своего руководства, но лишенная организационного единства и понимания того, что каждый работник должен стимулировать выполнение обещаний бренда, не сможет наладить эффективный процесс формирования бренд-культуры.

В главе, посвященной ассимиляции бренда (глава 8), мы рассматривали вопрос о внедрении бренда в повседневную деятельность работников за счет выработки у них понимания брендинговой стратегии, их индивидуальной роли в ее осуществлении и непрерывности данного процесса.

Организации, преуспевающие в создании брендинговой культуры, имеют несколько общих черт. Их топ-менеджеры демонстрируют прочную приверженность созданию бренда. Они имеют эффективные системы морального и материального стимулирования менеджеров в выработке наилучших брендинговых решений. И очень многие из них используют специальную систему карьерного роста как мотивацию у работников долгосрочной приверженности бренду.

Дополнительные рекомендации по формированию брендинговой культуры

Следующие практические примеры показывают, как реально существующие компании обеспечивают создание и сохранение своих брендинговых культур посредством мер по ассимиляции бренда и перестройки организационных структур. Выводы, сделанные на основе анализа их опыта, могут применяться к любым организациям, которые серьезно задумываются об использовании бренда в целях повышения своей прибыльности.

Восемь этапов создания бренда компании 3М

Анне Грееер из 3М не без оснований гордится алгоритмом, использованным ее компанией для формирования брендинговой культуры и для приучения работников к необходимости помнить о важности создания бренда. Этот алгоритм состоит из восьми этапов, каждый из которых обеспечивает всем работникам возможность увидеть процесс создания бренда в действии и получить сигналы о его надлежащем осуществлении.

1. Обеспечьте активную и согласованную вовлеченность топ-менеджеров. Вам необходимо получить их поддержку и гарантировать их приверженность бренду. Получите подтверждение их готовности начать переговоры с вами.
2. Добейтесь того, чтобы бренд и его обещания со временем не теряли своей актуальности. Инновации и повышение качества товаров и услуг, поддерживающих бренд, имеют значение для сохранения его актуальности, но они не должны изменять суть бренда каждые три—пять лет.

3. Обеспечьте, чтобы каждый бренд имел уместное и отличное от других обещание. Если работники знают, что символизирует каждый бренд и в чем заключается его своеобразие, то они лучше поймут, чего хочет добиться каждый бренд (или подразделение) и какую роль они должны играть в выполнении обещания бренда.
4. Всегда сосредотачивайте внимание на покупателях и их потребностях. Это поможет вам лучше понять свой бренд. Кроме того, вовлекайте в брендинговые исследования возможно большее число работников.
5. Проводите сегментацию на основе учета потребностей. Это обеспечивает прочную связь с покупателями и поможет работникам лучше понимать, на что они направляют свои усилия по созданию бренда.
6. Обеспечьте согласованность и необходимую частоту брендинговых коммуникаций. Когда *ЗМ* осуществляет свои связи, то фактически она обращается ко всем элементам внутренней и внешней аудитории, влияющим на бренд и испытывающим его влияние.
7. Согласовывайте все усилия организации по созданию бренда. Это подразумевает использование принципов, описанных в главе 8, а для *ЗМ* означает проведение обучения и тренинга — в частности, с помощью программы потребительской приверженности. Эта программа подразумевает привлечение межфункциональных групп к занятиям по развитию навыков стратегического мышления с целью повышения вероятности успешного осуществления стратегий и учитывает особенности ролей членов функциональных групп и их ожидания относительно будущих успехов бренда.
8. Регулярно проводите измерения. Выберите несколько метрик и систематически проводите необходимые измерения.

Анна также утверждает: «Наша цель связана с вовлечением всех работников в выполнение обещания бренда. Мы привлекаем всех работников к обсуждению плана и к его последующему исполнению в соответствии с распределенными обязанностями. Именно таким образом *ЗМ* создает и сохраняет свою брендинговую культуру».

Семь ключевых принципов *Medtronic*

Medtronic, ведущая компания по производству медицинского оборудования, идентифицировала семь ключевых принципов, обеспечивающих понимание организацией и всеми ее работниками смысла бренда и его роли в выполняемых ими функциях.

1. Обеспечить поддержку и вовлеченность топ-менеджеров. При приобретении новой компании президент *Medtronic* направляется на встречу с ее работниками и рассказывает им о бренде *Medtronic*. В *Medtronic* имеется также система оценок культуры приобретаемых предприятий.
2. Стремиться к получению помощи экспертов. *Medtronic* пригласила независимую консалтинговую фирму для получения помощи в повторном выводе на рынок своего бренда, так как, по ее мнению, эта фирма могла убедительнее других изложить рынку концепцию бренда.
3. Обеспечить связь бренда с культурой компании. Текст с изложением миссии компании, написанным основателем *Medtronic* в 1960 г., никогда не издавался. Каждый новый работник должен был пройти обряд «миссии и медальона», во время которого ему объяснялись цели, ценности и назначение компании. Каждый новый президент компании сохранял эту миссию без изменения.
4. Обеспечьте эмоциональные выгоды. Миссия *Medtronic* заключается прежде всего в обеспечении людям всестороннего благополучия. Она нацелена не только на получение прибыли.
5. Стремиться к простоте. *Medtronic* понимает, что для осуществления связей имеется мало времени; поэтому послание бренда должно быть простым, чтобы работники могли его легко запомнить.
6. Будьте настойчивыми, но в то же время гибкими в осуществлении намеченных действий. *Medtronic* установила стандарты корпоративной идентичности и правила для всех способов рекламирования своей продукции.
7. Предоставьте работникам все необходимое для того, чтобы они смогли стать представителями бренда. *Medtronic* проводит занятия, на которых разъясняет всем работникам выгоды управления брендом, брендинговую стратегию, стандарты корпоративной идентичности и особенности веб-сайта компании, а также ежеквартально проводит четырехчасовые семинары для всего своего персонала. Кроме того, компания имеет в интранете сайт, посвященный бренду, и поощряет всех работников к более частому его посещению.

Medtronic понимает глубину брендинговой культуры. Директор по глобальному управлению брендом Билл Штоссель использует ее историю для обучения других фирм отрасли способам превращения в организации, ориентированные на бренд, и таким образом еще больше содействует распространению опыта *Medtronic*.

Уроки *Itron*

Рэнди Нейльсон, вице-президент по маркетингу *Itron* — ведущего в мире консультанта и поставщика аналитической информации о поставках электроэнергии, газа и воды, осуществила несколько конкретных мер, позволивших ее компании превратиться в соответствии с решением президента и других топ-менеджеров в организацию, ориентированную на бренд.

Обеспечила вовлеченность президента компании и всех менеджеров уровня «С». Рэнди имеет команду менеджеров, полностью вовлеченных в осуществление брендинговой стратегии во многом благодаря тому, что каждый из них участвует в процессе ее разработки. Все руководители имеют индивидуальные брендинговые цели, которых они должны достигнуть в интересах своих функциональных областей. Благодаря вовлеченности и высокой мотивации менеджеров компании было намного проще объяснить всем работникам смысл стратегии и причины, по которым они должны стремиться к ее осуществлению.

Обеспечила понимание стратегии работниками. Благодаря вовлеченности менеджеров уровня «С» все работники успешно усваивали смысл стратегии и делали все от них зависящее для создания и укрепления бренда. *Itron* обеспечивала такую приверженность работников брендинговой стратегии разными способами.

- ♦ Путем проведения общих информационных собраний. Их цель заключалась в изложении новой брендинговой стратегии, этапов ее реализации и конкретных требований к работникам.
- ♦ С помощью создания радостной и дружелюбной атмосферы. *Itron* проводит специальные вечера отдыха по случаю начала осуществления новой брендинговой стратегии. На этих мероприятиях, организуемых во всех филиалах компании, работникам раздают специальные подарки, сувениры и брошюры о «новой *Itron*» и создается общая приподнятая и радостная атмосфера.
- ♦ Посредством демонстрации всем работникам того, как им следует «жить» брендом. Это помогает объяснить важность бренда и показать, как работники могут внести свой вклад в его создание. «Наши работники предлагают различные творческие подходы, которые они и мы могли бы распространять для того, чтобы научиться “жить” брендом. Мы слушаем работников, подробно анализируем их предложения, а в случае невозможности их принятия объясняем причины подобного решения», — рассказывает Рэнди.

- ♦ За счет непрерывной поддержки бренда на собраниях и с помощью иных внутренних связей. Это позволяло подчеркнуть значение бренда и убедить всех в том, что выполнение его обещаний не является разовым мероприятием. Результаты брендинга сообщались работникам на регулярно проводившихся собраниях. Кроме того, работников знакомили с новыми тенденциями брендинга и с требованиями, выполнение которых было необходимо для выведения бренда на более высокий уровень.
- ♦ Путем стимулирования работников к непрерывному поиску новых возможностей «сжиться с брендом». По словам Рэнди: «Мы не только сообщали результаты наших брендинговых усилий, но и использовали метод мозгового штурма во время проведения с нашими работниками совещаний по поиску новых способов преодоления проблем. И вновь мы либо реально изменяли свои методы управления брендом, либо объясняли работникам, почему мы отклоняем их идеи».

Установила внутренние метрики и создала систему вознаграждения. *Ittron* необходимо было определить, какие внутренние метрики следует использовать для измерения достигнутых результатов. Руководители *Ittron* считали, что без этих метрик работники и менеджеры не смогут видеть плодов своих усилий по созданию бренда. Две метрики имели особенно важное значение.

Первая определяла связь между усилиями по созданию бренда и получаемой прибылью. Руководство компании хотело создать систему вознаграждения, которая была бы понятна работникам и напрямую связывала размер выплат с эффективностью их усилий. Рэнди рассказывает об этом следующим образом:

Важной мерой, помогающей добиться того, чтобы работники «жили» брендом, является показатель, связывающий брендинговые усилия с участием в распределении прибыли. Для того чтобы участвовать в распределении прибыли, работник должен составить план того, как он собирается «жить» брендом. По сути, этот план представляет собой контракт с высшим руководством о достижении того же самого результата. В конце года работники оцениваются с точки зрения выполнения условий этого контракта для определения их степени участия в распределении прибыли компании.

Вторая важная метрика подразумевает регулярную оценку морального духа работников. Руководство *Ittron* считало, что влияние процесса создания бренда на моральное состояние работников является важным критерием того, действительно ли происходит позитивное изменение отношения работников к компании и ее бренду. Рэнди указывала на то,

что «моральный дух работников и их вера в компанию стали гораздо выше, чем на протяжении последних одиннадцати лет».

Установила внешние метрики для измерения внешних успехов бренда. Руководство *Itroп* понимало, что наряду с внутренними метриками ему необходимо разработать критерии оценки того, как его усилия по созданию бренда воспринимаются извне.

- ◆ Проводить в конце каждого года оценку удовлетворенности покупателей. «Мы чувствовали, что единственный способ увидеть, действительно ли мы добились реальных успехов, заключался в учете мнений наших клиентов. Эти мнения и служили показателем наших успехов, а также задавали исходную точку для постановки целей на будущий год».
- ◆ Постоянно использовать обратную связь. Наряду с ежегодными встречами с покупателями *Itroп* постоянно собирала информацию от своих клиентов в режиме реального времени.
- ◆ Использовать показатель роста курсовой стоимости акций для оценки усилий по созданию бренда. Хотя обычно бывает довольно трудно разделить роль бренда в повышении курса акций и увеличении прибыли, тем не менее нельзя отрицать существование причинно-следственной связи между усилиями *Itroп* по созданию бренда и повышением стоимости ее акций. Рэнди рассказывает: «С момента создания нашего бренда цена акции компании выросла с \$3,70 до \$32,40. С учетом этого роста рыночная капитализация *Itroп* увеличилась с \$200 млн до \$500 млн». Трудно представить более убедительную демонстрацию выгод от создания бренда.
- ◆ Оценивать заинтересованности финансовых консультантов и инвесторов. «Мы получаем больше предложений от финансовых инвесторов, чем когда-либо в прошлом», – утверждает Рэнди.

Создание компании, основанной на бренде: выбор за вами

Эта книга посвящена способам достижения успеха посредством операционализации бренда. В главе 2 мы объяснили, насколько важным является объединение стратегий бренда и компании в единую стратегию. Когда компания обеспечивает успешное объединение этих двух стратегий в одну, заметно повышается вероятность того, что процесс создания бренда будет осуществляться последовательно, восприниматься серьезно и рассматриваться в качестве эффективного инстру-

мента, с помощью которого компания может добиться своих долгосрочных целей роста.

В главе 3 мы исследовали тему управления точками контакта с брендом, понимая, что большинство современных компаний не знают всех точек контакта с брендом или не умеют управлять некоторыми из них. Несогласованный подход к рассмотрению точек соприкосновения с маркой контакта с брендом порождает серьезные внутренние и внешние заблуждения по поводу их использования.

В главах 4–6 мы показали, что большинство точек контакта с брендом могут быть распределены по трем основным этапам жизненного цикла бренда: опыта, получаемого до, во время и после покупки. Это позволило нам сделать вывод о том, что каждая функциональная область внутри организации оказывается вовлеченной в управление брендом и таким образом несущей ответственность за выполнение обещаний бренда.

В главе 7 мы проанализировали новейшие взгляды на метрики бренда с позиций как точек контакта с брендом, так и стратегии, а также познакомились с идеей о том, что с помощью эффективных метрик бренда мы можем добиться лучшего понимания того, как следует сравнивать наши текущие усилия по созданию бренда с нашими прошлыми усилиями и с соответствующими действиями основных конкурентов.

В главе 8 мы говорили о том, что если каждая функциональная область является вовлеченной в процесс выполнения обещаний бренда, то мы должны знать, как нам добиться того, чтобы работники не только начали понимать свою роль в использовании бренда, но и фактически стали «жить» брендом.

Для того чтобы эти операционные концепции и организационные конструкты получили распространение в компании, должно произойти изменение взглядов на управление ею, на воспринимаемые ею ценности и на то, какая культура должна быть ею воспринята; при этом брендинговые линзы должны использоваться для решения каждой из этих задач.

В конце концов, наиболее важным элементом создания компании, основанной на бренде, являются ее работники. Если вы не можете обеспечить их веру в бренд и их вовлеченность в его создание и использование, то вам лучше направить свои инвестиции на покупку государственных казначейских облигаций. Однако при обеспечении необходимой вовлеченности работников и получении поддержки высшего руководства компании вы обязательно добьетесь успехов.

Предисловие

- ¹ Levering and M. Moskowitz, with L. Munoz and P. Hiett, «The 100 Best Companies to Work For: In a Tough Year These Companies Tried to Do Right by Their Employees», *Fortune*, Feb. 4, 2002, p. 72.
- ² J. Sung and C. Tkaczyk, «America's Most Admired Companies», *Fortune*, Mar. 4, 2002, pp. 75–80.
- ³ Association of National Advertisers, 2002 Best Practices for Operationalizing Your Brand (San Francisco: Prophet, Feb. 2002).

Глава 1

- ¹ S. M. Davis, *Brand Asset Management for the 21st Century Study* (Chicago: Kuczmariski & Associates, 1995).
- ² S. M. Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brand* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000).
- ³ N. Gross, «Tallying Up Those Invisible Assets», *Business Week*, July 2, 2001, p. 4a2.
- ⁴ Davis, *Brand Asset Management*.
- ⁵ R. Passikoff, «My Brand Is Here to Stay», *Channelseven.com*, *Ad/Insight*, Aug. 6, 2001.
- ⁶ Passikoff, «My Brand Is Here to Stay».
- ⁷ Davis, *Brand Asset Management for the 21st Century Study*.
- ⁸ Davis, *Brand Asset Management for the 21st Century Study*.
- ⁹ Passikoff, «My Brand Is Here to Stay».
- ¹⁰ S. M. Cristol and P. Sealey, *Simplicity Marketing: End Brand Complexity, Clutter, and Confusion* (New York: Free Press, 2000).

Глава 2

- ¹ J. Champy, «Form Follows Customers», *Forbes*, Mar. 8, 1999, p. 130.
- ² W. M. Bulkeley, «As PC Industry Slumps, IBM Hands Off Manufacturing of Desktops», *Wall Street Journal*, Jan. 9, 2002, p. B1.
- ³ J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperCollins, 1994), p. 216.

Глава 4

- ¹ Davis, *Brand Asset Management*.
- ² Passikoff, «My Brand Is Here to Stay».

Глава 5

- ¹ R. Alsop, «Reputations Rest on Good Service», Wall Street Journal, Jan. 16, 2002, p. B1.
- ² F. Vogelstein, «Sun on the Ropes», Fortune, Jan. 7, 2001, p. 82.
- ³ «The Dell Vision: The Dell Direct Model», Dell.com, Mar. 2002. (http://www.dell.com/us/en/gen/corporate/vision_directmodel.htm).
- ⁴ S. Hansell, «Web Sales of Airline Tickets Are Making Hefty Advances», New York Times, July 4, 2001, p. A1.

Глава 6

- ¹ S. A. Hatlestad, «A Step Above Service», Chain Leader, Oct. 2001, p. 47.

Глава 7

- ¹ R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- ² Davis, Brand Asset Management for the 21st Century Study.