

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
А12

**СЕРИЯ «БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ»**

Перевод с английского:  
Княченко Н. В. (предисловие, главы 1-3, 6-7)  
Москвичева А. Н. (главы 4-5)  
Быстрова Ю. А. (главы 8-10)

**Аакер Д., Йохимштайлер Э.**

**А12** Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Дэвид А. Аакер, Эрик Йохимштайлер – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 380 с.

ISBN 5-938-90004-2 (рус.)  
ISBN 0-684-83924-5 (англ.)

Известные специалисты в области бренд-менеджмента Дэвид Аакер и Эрик Йохимштайлер предлагают новую концепцию создания бренда – бренд-лидерство – главной идеей которой является утверждение лидирующей роли брендинга в деятельности современной компании. В книге подробно рассмотрены все этапы разработки сильного бренда в соответствии с данной концепцией: формирование действенной идентичности бренда, разработка архитектуры бренда, регулирование взаимоотношений брендов в марочном портфеле, поддержка бренда в условиях глобализации рынка и создание бренда без рекламы. Кроме того, в данной работе обобщены и систематизированы важнейшие идеи и тезисы из предыдущей работы автора «Создание сильных брендов».

Для маркетологов, предпринимателей, бренд-менеджеров, преподавателей и студентов экономических вузов.

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

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

© by David A. Aaker and Erich Joachimsthaler.  
All right reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form, The Free Press, 2000

© Княченко Н. В., Москвичева А. Н., Быстрова Ю. А., перевод на русский язык, 2003

© Гребенников А.Н., оформление статьи, 2003

© Оформление. ЗАО «Издательский Дом Гребенникова», 2003

ISBN 5-938-90004-2 (рус.)  
ISBN 0-684-83924-5 (англ.)

<b>ОТ РЕДАКТОРА</b> .....	9
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	13
<b>ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	17
<b>ГЛАВА 1. Бренд-лидерство — велеие нового времени</b> .....	17
Бренд-менеджмент — классическая модель .....	18
Бренд-лидерство — велеие нового времени .....	21
Создание бренда — отдача .....	29
Задачи бренд-лидерства .....	40
План данной книги .....	43
<b>ЧАСТЬ II. ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА</b> .....	45
<b>ГЛАВА 2. Идентичность бренда — краеугольный камень стратегии бренда</b> .....	45
История компании Virgin Atlantic Airways .....	46
Модель планирования идентичности бренда .....	53
Создание системы идентичности бренда — как избежать типичных ошибок .....	65
<b>ГЛАВА 3. Конкретизация и уточнение идентичности бренда</b> .....	83
Даем определение лидерству .....	84
Определяем индивидуальность бренда — история L.L. Bean .....	87
Конкретизируем идентичность .....	90
Ревизия программ поддержки идентичности .....	91
Ищем ролевую модель идентичности .....	96
Разработка визуальной метафоры .....	102
Установление приоритета идентичности бренда .....	105
Демонстрация конкретизированной идентичности .....	111
И снова об идентичности бренда .....	115
<b>ЧАСТЬ III. АРХИТЕКТУРА БРЕНДА: КАК ДОСТИЧЬ ЯСНОСТИ, СИНЕРГИИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ</b> .....	117
<b>ГЛАВА 4. Система взаимоотношений брендов</b> .....	117
История GE Appliance .....	118

История бренда Maggiori . . . . .	120
Создание архитектуры бренда – поддерживающие бренды и суббренды . . . . .	123
Схемы взаимоотношений брендов . . . . .	125
Дом брендов . . . . .	127
Поддерживаемые бренды . . . . .	131
Суббренды . . . . .	136
Бренд-дом . . . . .	139
Выбор правильной позиции в схеме взаимоотношений брендов . . . . .	142
<b>ГЛАВА 5. Архитектура бренда . . . . .</b>	<b>153</b>
История бренда Polo Ralph Lauren . . . . .	154
Сложность рынка, смешение брендов и архитектура бренда . . . . .	158
Что такое архитектура бренда? . . . . .	159
Расширение ассортимента бренда . . . . .	179
Аудит архитектуры бренда . . . . .	183
 <b>ЧАСТЬ IV. СОЗДАВАЯ БРЕНД: РЕКЛАМА – НЕ ГЛАВНОЕ . . . . .</b>	 <b>189</b>
<b>ГЛАВА 6. Adidas и Nike – уроки создания бренда . . . . .</b>	<b>189</b>
Adidas – период становления . . . . .	191
История бренда Nike . . . . .	194
С добрым утром, Adidas! . . . . .	209
Создание бренда Adidas: в фокусе – идентичность . . . . .	212
Выводы . . . . .	219
<b>ГЛАВА 7. Создание брендов – роль спонсорства . . . . .</b>	<b>223</b>
Mastercard – спонсор Кубка мира . . . . .	224
Как спонсорство создает бренды . . . . .	231
Возможные затруднения . . . . .	248
Семь ключей к эффективному спонсорству . . . . .	252
<b>ГЛАВА 8. Создание брендов: роль Сети . . . . .</b>	<b>259</b>
Уникальные свойства Сети . . . . .	263
Создание бренда в Сети . . . . .	268
Веб-сайты, создающие бренды . . . . .	273
Рекламный и спонсированный контент . . . . .	284
<b>ГЛАВА 9. Создание брендов: за рамками рекламы в СМИ . . . . .</b>	<b>295</b>
Задача создания бренда . . . . .	297

УДК 339.138  
ББК 65.290-2  
А12

**СЕРИЯ «БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ»**

Перевод с английского:  
Княченко Н. В. (предисловие, главы 1-3, 6-7)  
Москвичева А. Н. (главы 4-5)  
Быстрова Ю. А. (главы 8-10)

**Аакер Д., Йохимштайлер Э.**

**А12** Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Дэвид А. Аакер, Эрик Йохимштайлер – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. – 380 с.

ISBN 5-938-90004-2 (рус.)  
ISBN 0-684-83924-5 (англ.)

Известные специалисты в области бренд-менеджмента Дэвид Аакер и Эрик Йохимштайлер предлагают новую концепцию создания бренда – бренд-лидерство – главной идеей которой является утверждение лидирующей роли брендинга в деятельности современной компании. В книге подробно рассмотрены все этапы разработки сильного бренда в соответствии с данной концепцией: формирование действенной идентичности бренда, разработка архитектуры бренда, регулирование взаимоотношений брендов в марочном портфеле, поддержка бренда в условиях глобализации рынка и создание бренда без рекламы. Кроме того, в данной работе обобщены и систематизированы важнейшие идеи и тезисы из предыдущей работы автора «Создание сильных брендов».

Для маркетологов, предпринимателей, бренд-менеджеров, преподавателей и студентов экономических вузов.

УДК 339.138  
ББК 65.290-2

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

© by David A. Aaker and Erich Joachimsthaler.  
All right reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form, The Free Press, 2000

© Княченко Н. В., Москвичева А. Н., Быстрова Ю. А., перевод на русский язык, 2003

© Гребенников А.Н., оформление статьи, 2003

© Оформление. ЗАО «Издательский Дом Гребенникова», 2003

ISBN 5-938-90004-2 (рус.)  
ISBN 0-684-83924-5 (англ.)

<b>ОТ РЕДАКТОРА</b> .....	9
<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	13
<b>ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....	17
<b>ГЛАВА 1. Бренд-лидерство — велеие нового времени</b> .....	17
Бренд-менеджмент — классическая модель .....	18
Бренд-лидерство — велеие нового времени .....	21
Создание бренда — отдача .....	29
Задачи бренд-лидерства .....	40
План данной книги .....	43
<b>ЧАСТЬ II. ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА</b> .....	45
<b>ГЛАВА 2. Идентичность бренда — краеугольный камень стратегии бренда</b> .....	45
История компании Virgin Atlantic Airways .....	46
Модель планирования идентичности бренда .....	53
Создание системы идентичности бренда — как избежать типичных ошибок .....	65
<b>ГЛАВА 3. Конкретизация и уточнение идентичности бренда</b> .....	83
Даем определение лидерству .....	84
Определяем индивидуальность бренда — история L.L. Bean .....	87
Конкретизируем идентичность .....	90
Ревизия программ поддержки идентичности .....	91
Ищем ролевую модель идентичности .....	96
Разработка визуальной метафоры .....	102
Установление приоритета идентичности бренда .....	105
Демонстрация конкретизированной идентичности .....	111
И снова об идентичности бренда .....	115
<b>ЧАСТЬ III. АРХИТЕКТУРА БРЕНДА: КАК ДОСТИЧЬ ЯСНОСТИ, СИНЕРГИИ И ДЕЙСТВЕННОСТИ</b> .....	117
<b>ГЛАВА 4. Система взаимоотношений брендов</b> .....	117
История GE Appliance .....	118

История бренда Maggioni . . . . .	120
Создание архитектуры бренда – поддерживающие бренды и суббренды . . . . .	123
Схемы взаимоотношений брендов . . . . .	125
Дом брендов . . . . .	127
Поддерживаемые бренды . . . . .	131
Суббренды . . . . .	136
Бренд-дом . . . . .	139
Выбор правильной позиции в схеме взаимоотношений брендов . . . . .	142
<b>ГЛАВА 5. Архитектура бренда . . . . .</b>	<b>153</b>
История бренда Polo Ralph Lauren . . . . .	154
Сложность рынка, смешение брендов и архитектура бренда . . . . .	158
Что такое архитектура бренда? . . . . .	159
Расширение ассортимента бренда . . . . .	179
Аудит архитектуры бренда . . . . .	183
<b>ЧАСТЬ IV. СОЗДАВАЯ БРЕНД: РЕКЛАМА – НЕ ГЛАВНОЕ . . . . .</b>	<b>189</b>
<b>ГЛАВА 6. Adidas и Nike – уроки создания бренда . . . . .</b>	<b>189</b>
Adidas – период становления . . . . .	191
История бренда Nike . . . . .	194
С добрым утром, Adidas! . . . . .	209
Создание бренда Adidas: в фокусе – идентичность . . . . .	212
Выводы . . . . .	219
<b>ГЛАВА 7. Создание брендов – роль спонсорства . . . . .</b>	<b>223</b>
Mastercard – спонсор Кубка мира . . . . .	224
Как спонсорство создает бренды . . . . .	231
Возможные затруднения . . . . .	248
Семь ключей к эффективному спонсорству . . . . .	252
<b>ГЛАВА 8. Создание брендов: роль Сети . . . . .</b>	<b>259</b>
Уникальные свойства Сети . . . . .	263
Создание бренда в Сети . . . . .	268
Веб-сайты, создающие бренды . . . . .	273
Рекламный и спонсированный контент . . . . .	284
<b>ГЛАВА 9. Создание брендов: за рамками рекламы в СМИ . . . . .</b>	<b>295</b>
Задача создания бренда . . . . .	297

Создание брендов:	
некоторые ролевые модели из Европы . . . . .	308
Создание бренда без рекламы –	
некоторые рекомендации . . . . .	328

**ЧАСТЬ V. КАК ДОСТИЧЬ БРЕНД-ЛИДЕРСТВА . . . . . 337**

<b>ГЛАВА 10. Глобальное бренд-лидерство –</b>	
<b>а не глобальные бренды . . . . .</b>	<b>337</b>
McDonald's в Европе . . . . .	338
Глобальные бренды . . . . .	341
Глобальное бренд-лидерство –	
а не глобальные бренды . . . . .	343
Делитесь знаниями и практическими навыками . . . . .	346
Общая система планирования	
глобального бренда . . . . .	349
Распределение ответственности	
для создания синергии между странами . . . . .	355
Как добиться эффективной реализации	
стратегии создания бренда . . . . .	363
К глобальному бренду . . . . .	366

**ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ . . . . . 369**



«Я бы порекомендовал прочесть следующие книги по маркетингу, учитывая, конечно, что есть множество других книг, посвященных более узким вопросам – например, розничным продажам, международной торговле и т. д.  
Во-первых, книгу Кевина Келлера  
«Стратегический бренд-менеджмент»  
или любую из книг Дэвида Аакера по брендингу ...»

Филип Котлер, в интервью журналу «Секрет фирмы»

## **КТО ТАКОЙ «ЛИДЕРШИП», ИЛИ О ЧЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ ЭТА КНИГА**

### **Как Аакер с Йохимштайлером дурили нашего брата**

Когда в Америке вышла третья книга Дэвида Аакера *Brand Leadership*, написанная в соавторстве с Эриком Йохимштайлером, некоторые российские бренд-гуру тщательно изучив название книги, решили, что речь в ней идет о создании брендов – лидеров рынка. На эту тему стали появляться статьи, доклады и даже конференции.

Однако знатокам английского языка следовало бы обратить внимание на то, что слово *leadership* переводится не только как «превосходство в какой-либо области», но и как «руководство, руководящая роль». Таким образом, название *Brand Leadership* означает утверждение лидирующей роли брендинга в управлении современной компанией. А не лидерство брендов по отношению друг к другу. Иными словами, эта книга посвящена строительству бренда как стратегической, а не тактической задаче организации.

Впрочем, авторы, не стесняясь в английских выражениях, используют оба значения слова «лидерство» в различных контекстах, поэтому

рекомендую читателям как можно более внимательно следить за мыслью авторов.

Чтобы избежать языковых барьеров, мы, после многочисленных консультаций и опросов, постарались придумать название, смысл которого был бы ясен отечественному читателю и не вызывал бы никаких разночтений.

Кроме того, мы рассматривали предложение не переводить название вовсе и написали Йохимштайлеру письмо с вопросом: «Как вы, дорогой товарищ, назвали книгу в Германии?» «Так и назвали», — ответил автор, подтвердив наши опасения, связанные со сложностью перевода названия. Однако у нас русский язык не повернулся украсить обложку чуждой латиницей, и мы решили рискнуть, подобрав, как нам кажется, наиболее адекватный перевод.

### О чем это они?

В первой части книги авторы объясняют суть понятия «бренд-лидерство», противопоставляя его классическому бренд-менеджменту. Как они это делают, рассказывать не буду — прочтете сами. Но принцип противопоставления я уже описал — стратегия против тактики. Далее в книге рассмотрены основные этапы строительства бренда в соответствии с новой концепцией управления брендом.

Во второй части книги, описывающей разработку идентичности бренда, авторы как будто повторяются, точнее, Аакер обращается к некоторым тезисам из своих предыдущих работ. Однако эти повторы носят в значительной мере обобщающий характер, и читатели предыдущей книги этого автора «Создание сильных брендов» наверняка оценят систематизирующее начало этих повторов.

Третья часть книги посвящена чрезвычайно актуальному для всех, и особенно для молодых российских компаний, вопросу: «Что делать с множеством брендов?». Как распределить роли каждого бренда в марочном портфеле, чтобы они не только не мешали, но и помогали друг другу? Пытаясь ответить на этот вопрос, авторы вводят новое для России и чрезвычайно важное в стратегическом плане понятие «архитектура бренда». В главах 4–5 подробно описано, с помощью каких инструментов можно выстроить эту архитектуру таким образом, чтобы каждый бренд полностью реализовал свой потенциал, эффективно взаимодействуя при этом с другими брендами в единой системе.

Четвертая часть представляет явно провокационный взгляд на интегрированные маркетинговые коммуникации — **создание бренда без рекламы**. В то время как многие российские рекламные агентства утверждают, что «бренд без рекламы — как дитя без мамы», западные ученые доказывают, что и в «неполных семьях» можно вырастить по-настоящему успешный бренд. Множество примеров деятельности известных компаний, активно использующих ВТЛ-технологии и нестандартные способы продвижения, призваны разбудить воображение читателей и направить его в русло поиска нестандартных коммуникационных решений.

Казалось бы, пятая часть представляет интерес только для избранного меньшинства — супергигантов. Ну кому интересны глобальные бренды и **глобальное бренд-лидерство**? Однако, вдумчиво прочитав главу 10, вы не сможете не увидеть, что все ее положения верны для любой фирмы, имеющей сеть региональных представительств. Я, например, тут же стал конспектировать главу и передал ее для изучения директору по продажам.

### **Как надо и как не надо читать эту книгу**

После выхода в свет первой книги Д. Аакера «Создание сильных брендов» некоторые чересчур горячие головы поспешно объявили книгу академической, излишне теоретизированной и, соответственно, не имеющей практического применения. В этой претензии есть доля истины. Очевидно, что книги Аакера — не анекдоты от модных «бизнесменов в стиле фанк». Они сложны для чтения и непросты для восприятия. Чтобы объять представленную систему брендинга умом, понадобится, пожалуй, два неспешных и внимательных прочтения. А возможность применения изложенных идей на практике зависит в большей степени от готовности читателя к восприятию новой информации.

Неожиданной для нашего читателя может оказаться и структура книги. Если работы Филипа Котлера построены в привычной для нас дедуктивной манере: то есть от общего — к частному, то авторы строят свое повествование иначе. Сначала они приводят множество примеров, а потом подводят итоги и делают выводы. Пусть это вас не смущает, и тогда вы сможете, вооружившись ручкой или клавиатурой компьютера, записать с десятков полезных идей для вашего бизнеса. Ради чего, собственно, Аакер с Йохимштайлером писали, а мы издавали эту книгу.

*Александр Гребенников,  
ненаучный редактор.*



Когда в конце 80-х гг. XX в. капитал бренда стал актуальной темой, то могло показаться, что это всего лишь очередное кратковременное увлечение менеджеров. Но вышло наоборот. Компании, работающие в различных сферах бизнеса, одна за другой убеждались, что осведомленность о бренде, воспринимаемое качество, лояльность покупателей, прочные ассоциации с брендом и его индивидуальность необходимы для успешной конкуренции на рынке. Одни организации (больницы, нефтедобывающие компании и фирмы-разработчики программного обеспечения) только сейчас открывают для себя понятие бренда. Другие (скажем, банки, производители расфасованных товаров или автомобильные концерны) осознают необходимость привлечения и использования новых ресурсов для обновления своих брендов и систем бренд-менеджмента, чтобы сохранить свое положение и способность оперативного реагирования на рыночные изменения.

Постоянный интерес к брендам обусловлен очень вескими причинами. Избыточные производственные мощности, порочная ценовая конкуренция, стремительное увеличение количества продуктов-близнецов и власть розничных продавцов — это лишь часть тех факторов, которые превращают создание бренда в актуальную проблему. Любой другой путь, кроме реализации концепции бренд-лидерства, становится губительным как для компании, так и для самого бренда. Данная книга раскрывает, как модель бренд-лидерства может быть использована для противостояния указанным опасностям.

Это последняя книга трилогии\* о создании и руководстве брендами. В первой, *Managing Brand Equity*, были приведены факты, свидетельствующие, что бренды действительно создают ценность. Мы обсуждали, как

---

\* В настоящее время профессор Аакер готовит новую книгу, посвященную архитектуре бренда.

именно создается эта ценность; формулировали и структурировали концепцию ценности бренда; рассматривали роль названий и логотипов; раскрывали сильные, слабые и уродливые стороны расширений бренда.

Во второй книге, *Building Strong Brands*, показано три способа совершенствования стратегии бренда. Во-первых, была предложена концепция идентичности бренда, или представления о нем в сознании потребителя, которая и должна занять центральную позицию в процессе создания бренда. Во-вторых, было проанализировано, как заставить множество брендов функционировать в качестве единой системы, что позволит создать синергию и ясность восприятия бренда, а также условия, при которых бренды будут взаимно усиливать друг друга. В-третьих, были обсуждены способы оценки капитала бренда, особенно в случаях, если бренд охватывает ряд товаров и услуг.

Перед вами третья книга, четыре темы которой помогают вывести бренд-менеджмент на уровень бренд-лидерства. Во-первых, мы расширяем концепцию идентичности бренда, включая в нее формулировку сущности бренда, использование множественной идентичности, что позволяет функционировать на разных рынках, и выработку действенной идентичности бренда. Разработка идентичности бренда способствует созданию ясного представления о нем у всех, кто участвует в ее реализации, а часто это и сотрудники, и партнеры компании.

Во-вторых, в книге рассматривается проблема архитектуры бренда: соотношение брендов друг с другом, границы их расширения и роль каждого в единой системе брендов. Мы определяем понятие архитектуры бренда, а также важнейшие сопутствующие компоненты и инструменты. Особое внимание уделяется системе внутренних отношений бренда. Мы детально разбираем, как сделать суббренды и поддерживаемые бренды мощными инструментами, дополнительными рычагами усиления бренда.

В-третьих, в книге объясняется, как эффективно и рационально создавать бренды, не ограничиваясь одной рекламой. Один из ключей успеха — это блестящая реализация идеи, позволяющая выделиться из общей массы. Другой — доступ к альтернативным средствам и умение ими пользоваться. Для иллюстрации этих положений приводится множество практических примеров, принесших наилучшие результаты, включая поучительный опыт Adidas и Nike. Детально изучаются спонсорство и Интернет — два средства создания бренда, которым до сих пор не уделялось должного внимания. Определение

«слабых мест» в сознании потребителя, разработка ведущей идеи, позволяющей воздействовать на эти «слабые места», модель отношений с потребителем и модель отношений с коллегами по бизнесу — все это подспорья бренд-менеджеров при разработке действенных программ создания бренда.

В-четвертых, в данной книге организационная задача бренд-менеджмента рассматривается в масштабе всего мира. Многообразие сфер бизнеса и товаров, носящих название бренда, необходимость вести конкурентную борьбу на разнородных рынках (часто — в целом ряде стран) — все это делает бренд-менеджмент более сложным и более значимым с точки зрения успеха компании. Главная трудность состоит в создании процесса формирования сильных брендов с помощью доступных ресурсов и рычагов.

Частично эта книга основана на обширном исследовании стратегий брендов, включавшем сбор фактических данных. Мы провели свыше 300 специальных социологических исследований в Европе, США и многих других регионах, концентрируя внимание на примерах работы с брендом в общенациональном масштабе. Изучение каждого конкретного случая было призвано установить и оценить стратегию бренда и ее реализацию. Многие из этих примеров богаты открытиями и заслуживают детального описания, тогда как другие иллюстрируют конкретные концепции и методы.

В создание этой книги внесло свой вклад очень много людей. Боясь пропустить кого-нибудь, прежде всего назовем уважаемых коллег, на протяжении многих лет раскрывающих секреты брендов. Они не только обогатили наш багаж знаний, но и сделали путешествие в брендинг более увлекательным. Это Дженнифер Аакер из Стэнфордского Университета, Роберто Альварес из ESADE и Haas School of Business, Арнин Линквито из AT&T, Роб Холлоуэй и Ларри Рафф из Levi Strauss, Нэнси Карлсон из Mobil, Энтони Саймон и Джонни Лукас из Best Foods, Камбиз Сафинья и Пол Кэмпбелл из Schlumberger, Сэндип Сэндер из Sander&Company, Герт Бурманн из Volkswagen, Майкл Хоган из Frito-Lay, Кэти Чой из Brand&Company, Сьюзан Уайт и Чарльз Кастано из Compaq, Питер Сили (ныне сотрудничающий с CKS/USWeb и Haas School of Business), Дуэйн Кнэпп из Brand Strategies, Питер Георгеску и Стюарт Агрес из Young&Rubicam, Александр Биль из Alexander Biel Associates, а также Русс Уайнер, Рэши Глэйзер, Пол Фэррис, Марк Пэрри, Роберт Спикмэн, Джо Понс, Пэдди Миллер, Майкл Рукстэд, Гильермо д'Андреа и другие коллеги

из Haas School, Darden School, Гарварда, IAE и IESE. Мы хотели бы поблагодарить Скотта Гэллоуэя, Конни Холлквист, Стерлинга Лэниера и других из Prophet Brand Strategy, а также Джеймса Мак-Намара, Хьюберта Уэбера и Стива Сэли из The Brand Leadership Company — все они внесли в этот проект свои идеи и поддержали его. Дана Пиллсбери из The Brand Leadership Company оказала особенно большое содействие в самых разных вопросах, а Моника Марклевски сыграла исключительную роль, приведя в порядок фактические данные.

Особую благодарность выражаем Скотту Тальо и Лайзе Крайг из St. James Group и Кевину О'Доннеллу и Джейсону Ставерсу из Prophet Brand Strategy, которые внесли существенный вклад в работу над главами об Интернете и об архитектуре бренда. Все они — вдохновляющие и проникательные исследователи брендов. Мы благодарим Джона Куэлча, декана London School of Business, который великодушно позволил нам использовать материалы из своего блестящего исследования спонсорства MasterCard в Кубке мира. Особую признательность мы выражаем также Кевину Келлеру из Дартмута и Бобу Джекобсону из Вашингтонского университета, которые помогли автору дать научное объяснение некоторым интереснейшим аспектам в области брендов и превратить научные изыскания в удовольствие.

В работе над рукописью нам помогали замечательные студенты. Терра Теруиллигер, Джеймс Кук, Джоао Адао, Пенни Кроссланд, Марк Сэкон (ныне в Stanford School of Engineering), Мадхур Мета (ныне в Chase), Брайан Хеа (ныне в Translink), Эва Краусс (ныне в Ogilvy&Mather), Эдвард Хикман (ныне в Technical Solutions Group), Нэнси Спектор и особенно Джули Темплтон (ныне в Clorox) и Майкл Деннис (ныне сотрудничает с MBA Enterprise Group) заслуживают награды за большой вклад в редактирование рукописи. Очень многие студенты Хаас помогали «чистить» и совершенствовать книгу на последних этапах работы над ней, и мы перед ними в долгу. Мы использовали с максимальной эффективностью профессиональный опыт и работу литературного редактора Криса Келли, а также редактуру и общее содействие Кароля Чэпмена — столь же бесценного помощника и приятного коллеги. В The Free Press Селия Найт активизировала весь процесс работы, Анн-Мари Шиди оказывала разнообразную помощь, и счастливый случай подарил нам Боба Уолесса — редактора мирового уровня и друга, предложившего нам свою поддержку, руководство и редакторскую прозорливость. Это третья книга о брендинге, которую он выпустил в свет. Наконец, мы хотим сказать спасибо нашим семьям, которые поддерживали нас в работе над очередным трудом.

# ВВЕДЕНИЕ

## ГЛАВА 1

### БРЕНД-ЛИДЕРСТВО

### ВЕЛЕНИЕ НОВОГО ВР

---

---

*Это – новый мир бренда.*

Том Петерс

*Стратегия бренда должна  
следовать за стратегией бизнеса.*

Деннис Картер, Intel

A large black circle with a thick border. Inside the circle, the number "18" is written in a black, serif font, centered horizontally and vertically.

18

# "The Helen Chase?"

the lawyer asked

"My wife always reads your

complexion articles—and

won't use any soap but Camay"

Can you imagine how surprised and pleased I was when I found that a lawyer whom I met at dinner the other night knew all about Camay and my complexion articles?

He told me how pleased his wife had been when she read about a soap which had a really authoritative opinion of her skin was so very sensitive. And— that ever since the first week she tried Camay she had been most enthusiastic about its gentleness.

As a matter of fact (acne-like things are constantly coming up) I'm always running into people from every part of the country—relatives or old friends come from down home in Kentucky or friends of friends look me up. And they all tell me over about Camay.

Besides that—the word I get! Letters asking advice about personal problems. Others telling me how glad the writers are to find such a lovely soap that gives their complexion scientific care. Still others acknowledging my booklet and telling me how helpful it is been.

But really *don't* you feel good when you realize that the loveliest soap you can possibly use has the approval of the very highest authorities on complexion care? For, as you'll remember 78 of America's most eminent dermatologists have

given Camay their unanimous approval as an unusually mild complexion soap gentle enough for even the most delicate complexions.

Probably your complexion has already claimed Camay a gentle fragrant, velvety care as its favorite beauty treatment. If not let me give you my word (and that of the hundreds and hundreds of girls who write me) that there just never before was such a complexion soap as Camay!

*Helen Chase*

#### What is a dermatologist?

The title of dermatologist properly belongs only to registered physicians who have been licensed to practice medicine and who have studied the science of dermatology (the care of the skin) as their special province.

The responsible job which is the only reliable standard for scientific advice upon the care and treatment of the skin.

I have personally examined the signed opinions from 78 leading dermatologists of America who have approved the composition and cleaning action of Camay Soap. I credit not only to the high standing of these physicians, but also to the care with which their approval has been stated in this advertisement.

*Wm. L. P. P.*

The 78 leading dermatologists who approved Camay were selected by Dr. Pusey who for 24 years has been director of the official journal of the dermatologists of the United States.

Face Your World With Lovell-Sage—in a free booklet with address about skin care from 78 leading American dermatologists. Write to Helen Chase, Dept. VC, 78 6th Avenue, New York City.

Camay is 10¢ a cake



Camay is a Procter & Gamble Soap—(called Calay in Canada)

В докладной записке не оговаривалось особо, что каждый бренд должен энергично конкурировать с другими брендами той же фирмы (как за долю рынка, так и за ресурсы внутри компании). Но эта предпосылка играла важную роль в представлениях Мак-Элроя о бренд-менеджменте. В основе воззрений Мак-Элроя, с современной точки зрения, лежали идеи компании General Motors, которая имела бренды (Chevrolet, Buick и Oldsmobile), конкурировавшие друг с другом. Перед бренд-менеджером стояла цель добиться победы своего бренда, пусть даже за счет других брендов той же фирмы.

Классическая система бренд-менеджмента обычно ограничивалась актуальным рынком в отдельной стране. Если же бренд был многонациональным, то система бренд-менеджмента воспроизводилась в каждой стране, где во главе команды стоял региональный менеджер.

Наконец, в первоначальной модели P&G бренд-менеджер действовал в основном тактически и реактивно, наблюдая за деятельностью конкурента и за ситуацией с каналами сбыта, а также за продажами и тенденциями в процессе притока прибыли. Как только обнаруживались проблемы, возникала необходимость максимально быстро «заштопать прореху» с помощью ответных программ, причем этот процесс главным образом ориентировался на показатели продаж и прибыли. Разработка и реализация стратегии нередко возлагалась на агентство или же просто игнорировалась.

### ВЫДЕРЖКА ИЗ ДОКЛАДНОЙ ЗАПИСКИ МАК-ЭЛРОЯ «БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ» ДЛЯ P&G, 1931 ГОД

Эта записка была составлена в мае 1931 г. отчасти в поддержку предложения о найме двух новых сотрудников. В ней описывается занимающаяся брендом команда, состоящая из бренд-менеджера (brand man), помощника бренд-менеджера (assistant brand man) и нескольких сотрудников, отвечающих за реализацию программ на местах (field check-up). Приведенный отрывок описывает обязанности и сферы ответственности «бренд-мена» (иногда в скобках добавлены разъяснения).

#### Brand Man

1. Внимательно изучает поставки своих брендов и следит за работой ответственных за эту деятельность подразделений компании.
2. При мощном или прогрессирующем развитии бренда тщательно исследует комбинации тех способов, которые кажутся наиболее эффективными, и пытается использовать их в аналогичных сферах.

3 При слабом развитии бренда:

а) изучает проведенные рекламные и промо-кампании бренда; лично изучает регион, получая сведения из первых рук (как от дилеров, так и от потребителей), для того чтобы обнаружить возникающие проблемы;

б) обнаружив слабое место, разрабатывает план, применимый в данных местных условиях. Необходимо, разумеется, не просто выработать план, но и удостовериться, что предполагаемые инвестиции действительно будут результативными;

в) представляет этот план в деталях начальнику подразделения, в ведении которого находится слабый регион, получает у него одобрение и поддержку мер по исправлению недостатков;

г) готовит инструкции для продавцов и все другие материалы, необходимые для осуществления плана. Передает его на места. На начальных этапах реализации взаимодействует с торговыми служащими. Контролирует их до самого конца, чтобы не допустить недостатков в претворении плана на этапе продаж;

д) ведет все необходимые записи и проводит любые необходимые полевые исследования, чтобы определить, принес ли план ожидаемые результаты;

4. Полностью отвечает не только за размещение отдельных рекламных модулей в различных изданиях, но и за общий план по печатной рекламе для этого бренда.

5. Полностью отвечает за все иные расходы на рекламу своего бренда (выставки в магазинах, промо-мероприятия и т. п.).

6. Экспериментирует с упаковкой, давая рекомендации по ее изменению.

7. Встречается с каждым региональным менеджером несколько раз в год, чтобы обсудить с ним все возможные недостатки в планах продвижения бренда на этой территории.

## **БРЕНД-ЛИДЕРСТВО — ВЕЛЕНИЕ НОВОГО ВРЕМЕНИ**

Классическая система бренд-менеджмента много десятилетий прекрасно служила Р&С и ее последователям. Эта система управляет брендом и активизирует весь процесс, направляя и объединяя работу множества участников. Однако она может потерпеть неудачу при столкновении с трудностями, возникающими на современном рынке: давление конкурентов, динамика каналов сбыта, глобализация экономики, силы и условия бизнеса, в которых действуют множественные бренды, агрессивные расширения брендов и комплексные структуры суббрендов.

В результате новая модель постепенно заменяет классическую систему бренд-менеджмента в компании Р&С и многих других фирмах. Складывающаяся система — мы называем ее модель бренд-лидерства — имеет очень много отличий. Как видно из табл. 1-1, модель бренд-лидерства опирается не только на тактику, но и на стратегию, включает множество элементов и управляется, наряду с продажами, идентичностью бренда.

	<b>Классическая модель бренд-менеджмента</b>	<b>Модель бренд-лидерства</b>
	<b>От тактического менеджмента к стратегическому</b>	
<b>Восприятие</b>	Тактическое и реактивное	Стратегическое и провидческое
<b>Статус бренд-менеджера</b>	Отвечает за краткосрочные программы	Отвечает за долгосрочные программы
<b>Концептуальная модель</b>	Имидж бренда	Капитал бренда
<b>Фокус</b>	Краткосрочные финансовые показатели	Показатели оценки капитала бренда
	<b>От ограниченного фокуса к широкому</b>	
<b>Границы бренда по рынкам и продуктам</b>	Единичные продукты и рынки	Множественные продукты и рынки
<b>Структура бренда</b> <b>Количество брендов</b>	Простая Фокус на единичном бренде	Сложная архитектура бренда Фокус на категории – множественные бренды
<b>Географические границы бренда</b>	Одна страна	Глобальное восприятие
<b>Роль бренд-менеджера в коммуникации</b>	Координатор ограниченных возможностей	Лидер команды с множеством возможностей коммуникации
<b>Фокус коммуникации</b>	Вне компании/ на потребителе	Как внутри компании, так и вне ее
	<b>Двигатель стратегии – от продаж к идентичности бренда</b>	
<b>Двигатель стратегии</b>	Продажи и доля рынка	Идентичность бренда

Таблица 1-1.

*Бренд-лидерство – формирующаяся система*

## От тактического менеджмента к стратегическому

В модели бренд-лидерства менеджер — скорее стратег и провидец, чем тактик, реагирующий на ситуацию. Он осуществляет стратегический контроль над брендом, формулирует, чем бренд должен представлять в глазах потребителей, создает постоянную продуктивную и эффективную информационную поддержку идентичности бренда.

Бренд-менеджер должен участвовать в создании бизнес-стратегии, а не только в ее реализации, чтобы соответствовать своей роли. Стратегия бренда должна находиться под влиянием бизнес-стратегии и отражать те же планы на будущее и ту же корпоративную культуру. Кроме того, в идентичности бренда не должно быть того, что не включено или не будет включено в его стратегию. Нет ничего более разорительного и разрушительного, чем формирование идентичности бренда или представления о нем на основе стратегического императива, который не будет реализован. Лучше вообще ничего не обещать, чем не выполнить обещания.

### *Более высокий пост*

В бренд-менеджменте классической системы слишком часто бренд-менеджер был относительно неопытным человеком, редко проработавшим более 2–3 лет. Стратегические цели требуют, чтобы бренд-менеджер занимал более высокое положение в организации и отвечал за более долгосрочные проекты. В системе бренд-лидерства — часто это специалист по маркетингу, занимающий одно из самых высоких положений в данной компании. В организациях, возглавляемых маркетологами, бренд-менеджер может являться и часто является директором компании.

### *Капитал бренда как концептуальная модель*

Специфику складывающейся модели отчасти можно понять, сопоставив имидж бренда и капитал бренда. Имидж бренда носит тактический характер. Это элемент, направленный на достижение краткосрочных результатов, и его можно доверить специалистам по рекламе и промоушну. Напротив, капитал бренда обладает стратегическим характером. Это актив, на основе которого можно добиться преимущества над конкурентами и долгосрочной прибыльности. Поэтому им должно вплотную заниматься руководство высшего звена организации. Цель бренд-лидерства состоит в том, чтобы создать капитал бренда, а не просто работать с его имиджем.

В модели бренд-лидерства следует разработать критерии оценки капитала бренда для замены краткосрочных показателей – продаж и прибыли. Эти критерии отслеживаются регулярно и должны отражать важнейшие параметры капитала бренда: осведомленность о бренде, лояльность, воспринимаемое качество и ассоциации с брендом. Необходимо установить элементы идентичности бренда, которые определяют и различают отношения между потребителями и брендом, – это первый шаг к созданию комплекса критериев оценки капитала бренда.

### **От ограниченного фокуса к широкому**

В классической модели компании P&G ответственность бренд-менеджера ограничивалась не только одним брендом, но и одним продуктом, рынком. К тому же мероприятия по коммуникациям обычно были узконаправленными (с меньшим числом доступных возможностей), а внутренние коммуникации бренда вообще оставались без внимания. В модели бренд-лидерства цели и условия совершенно иные, а стоящая перед менеджером задача значительно шире.

#### *Множественные товары и рынки*

В модели бренд-лидерства один бренд может охватывать множественные продукты и рынки. Поэтому определение границ бренда в отношении продуктов и рынков становится ключевой задачей менеджмента.

*Границы товара* определяют управление расширениями бренда и лицензионными программами. К каким продуктам следует применять данный бренд? Какие товары выходят за рамки сегментов, где бренд уже представлен? Некоторые бренды (например, Sony) обеспечивают свою визуальную представленность и «черпают энергию» за счет повсеместного распространения. Потребители знают, что под брендом Sony всегда скрывается что-то новое и увлекательное. Другие бренды стойко оберегают очень жесткий комплекс ассоциаций. Так, Kingsford Charcoal «привязан» к древесному углю и к продуктам, имеющим прямое отношение к приготовлению еды на угле.

*Границы рынка* имеют отношение к широте охвата рынка данным брендом. Эта широта может быть горизонтальной (как у компании 3M, присутствующей на потребительском и на промышленном рынках) или вертикальной (3M представлена как в более низком ценовом сегменте, так и в премиум-сегменте). Некоторые бренды (скажем,

IBM, Coke и Pringles) используют одну и ту же идентичность на самых разных рынках. Но в других случаях требуются множественные идентичности бренда или множественные бренды. Например, бренду GE одни ассоциации пужны в сфере реактивных двигателей и совсем другие в сфере бытовых электроприборов.

Основная задача в отношении границ бренда по продукту и рынку — сохранить достаточную гибкость, чтобы преуспеть на рынках разнотипных продуктов, в то же время добиваясь синергии между разными рынками и разными продуктами. Жесткая, застывшая стратегия бренда в отношении ряда рынков и товаров может стать помехой для бренда при столкновении с более активными и менее скованными конкурентами. С другой стороны, хаотичность брендов порождает неэффективные и непродуктивные маркетинговые мероприятия. Представленное разнообразие подходов, которые подробно разбираются в главах 2 и 4, демонстрирует способы решения этой трудной задачи.

### *Сложная архитектура бренда*

Если в бренд-менеджменте классической системы бренд-менеджер редко имел дело с расширениями и суббрендами, то модель бренд-лидерства требует гибкости, которую дает сложная архитектура бренда. Необходимость расширять и максимально усиливать достоинства бренда стимулировала создание поддерживаемых брендов (например, Post-it компании 3M, Hamburger Helper у Betty Crocker и Courtyard у Marriott) и суббренды (скажем, Chunky бренда Campbell, Wells Fargo Express и LaserJet у Hewlett-Packard). Они представляют разные товарные рынки, а иногда и корпоративный бренд. В главах 4 и 5 рассматриваются структуры, концепции и инструменты архитектуры бренда.

### *Акцент на товарной категории*

В классической системе бренд-менеджмента P&G поощрялось существование конкурирующих брендов в рамках категории товаров: Pantene, Head&Shoulders, Pert и Vidal Sasson — на примере средств для ухода за волосами. При этом обслуживались разные сегменты рынка, а конкуренция внутри организации считалась средством оздоровления. Однако две силы убедили многие фирмы перейти к работе с целыми товарными категориями, а не с отдельными брендами.

Во-первых, розничные продавцы потребительских товаров освоили информационные технологии и базы данных, превратив товарную категорию в свою единицу анализа. Соответственно, они ожидали, что и поставщики последуют их примеру. Действительно, некоторым сетям

розничной торговли, охватывающим несколько континентов, нужно одно-единственное контактное лицо на каждую категорию товаров для работы в масштабах всего мира. Они считают, что представитель компании в одной стране видит слишком малую часть общей картины, чтобы помочь розничному продавцу достичь синергии бренда, функционирующему в разных странах

Во-вторых, в условиях перенасыщенного рынка «сестринским» брендам внутри одной категории трудно сохранить свою независимость. Слишком часто это порождает путаницу брендов, «пожирание» одного бренда другим (каннибализм) и неэффективные коммуникации, например, запутанное перекрывание в позиционировании сегодня наблюдается в семействе брендов General Motors. Когда бренды управляемы, ясность и продуктивность достигаются намного легче. Кроме того, важные решения о распределении ресурсов, в том числе бюджета на коммуникации и новаторские продукты, можно принимать более рационально

В новой модели круг задач бренд-менеджера расширяется от единичного бренда до товарной категории. Цель заключается в том, чтобы заставить бренды внутри категории, или организационной единицы, работать вместе, обеспечивая сильную синергию. Таким образом, с брендами принтеров в HP, брендами продуктов из зерна в General Mills или брендами средств для ухода за волосами в P&G необходимо обращаться как с командой, чтобы добиться максимальной продуктивности работы и эффективности маркетинга.

Бренд-менеджмент категорий, или организационных единиц, может повысить прибыльность и благополучие фирмы в стратегическом плане, решая ряд вопросов взаимодействия брендов. Какие идентичности и позиции бренда позволят создать наиболее согласованную и наименее громоздкую систему бренда? Можно ли, отталкиваясь от нужд потребителя или каналов сбыта, взглянуть на ситуацию более широко, обеспечив возможности для прорыва? Есть ли среди брендов, входящих в данную категорию, новые источники или возможности для логистики? Как наилучшим образом использовать достижения ОКР для брендов данной категории?

#### *Глобализация и связанные с ней перспективы*

Многонациональный бренд-менеджмент в классической модели требовал самостоятельного бренд-менеджера в каждой стране. Но задача успешной конкуренции в условиях глобального рынка изменилась, и

этот подход все чаще оказывается неадекватным. В итоге все больше и больше фирм экспериментируют с организационными структурами, которые поддерживают взаимосвязанные глобальные бизнес-стратегии. Эти стратегии, наряду с брендингом, включают снабжение, производство и ОКР.

Концепция бренд-лидерства отличается глобальной перспективой. Соответственно, определяющая цель состоит в управлении брендами, охватывающими разные рынки и страны, для достижения синергии, эффективности и стратегической слаженности. Данная концепция обладает еще одним уровнем сложности: какие элементы стратегии бренда должны быть всеобщими во всемирном масштабе, а какие следует адаптировать к условиям местных рынков? Реализация стратегии предполагает координацию усилий большего числа людей и организаций. Более того, зачастую сложно проникнуть в сущность бренда и создать оптимальные модели ее реализации по всему миру. Большое разнообразие организационных структур и систем управления брендами, охватывающих несколько стран, обсуждается в главе 10.

#### *Руководитель подразделения, ответственный за коммуникации бренда*

В классической модели бренд-менеджер часто выступал лишь как координатор и диспетчер тактических программ коммуникаций. Более того, программы были проще в реализации, так как реклама в массмедиа приносила большую отдачу. Питер Сили, адъюнкт-профессор в UC Berkeley, заметил, что в 1965 г. product-менеджер в компании P&G мог охватить 80% женщин от 18 до 49 лет всего лишь тремя 60-секундными рекламными роликами. Сегодня этому менеджеру придется 97 раз показать рекламу в прайм-тайм, чтобы добиться тех же результатов. Фрагментация СМИ и рынка сильно изменила задачу коммуникации.

В модели бренд-лидерства бренд-менеджер должен быть стратегом и лидером команды, занятой коммуникациями бренда. Он руководит использованием широкого набора средств коммуникации, включая спонсорство, Интернет, директ-маркетинг, публицити и промоушн. Этот спектр возможностей создает две проблемы: 1) как вырваться из общей массы, чтобы получить доступ к действенным информационным механизмам; 2) как координировать сообщения разных медиа, которые создаются разными организациями и людьми, а у каждого свое видение и свои цели. Чтобы решить обе проблемы, следует создать эффективную идентичность бренда и сформировать подразделения, способные управлять брендами в сложных условиях.

Более того, бренд-менеджер должен перестать делегировать стратегическое планирование и заниматься стратегией лично, то есть направлять всю совокупность мероприятий по коммуникации на достижение стратегических целей бренда. Как дирижер оркестра, бренд-менеджер должен ориентировать исполнителей на достижение совершенства, одновременно упорядочивая элементы коммуникации, чтобы все играли по одним нотам.

В части IV этой книги на примере разнообразных социологических исследований мы покажем, как скоординировать стратегии коммуникации с использованием множества средств информации. Это поможет обеспечить синергию и эффективность мероприятий, а также воздействие на потребителя. Особенно выделяются главы 7 и 8, где подробно рассмотрены два наиболее важных средства — спонсорство и Интернет.

### *Внутренние и внешние коммуникации*

Коммуникации в новой системе, как правило, направлены внутрь организации наряду с традиционной внешней направленностью — влиянием на потребителя. Пока стратегия бренда не начнет взаимодействовать с партнерами бренда как внутри, так и вне фирмы и вдохновлять их, она не будет эффективной. Стратегией бренда должны непосредственно заниматься все его партнеры. В главе 3 представлены разнообразные способы, с помощью которых бренд может четко обозначить ценности и корпоративную культуру организации.

### **Двигатель стратегии — от продаж к идентичности бренда**

Стратегия бренд-лидерства нацелена не только на достижение краткосрочных показателей результативности (продажи и прибыль), но и на достижение идентичности, которая четко определяет устремления бренда. Если идентичность бренда упорядочена, то становится возможной ее целенаправленная и эффективная реализация.

Разработка идентичности бренда опирается на глубокое понимание клиентов фирмы, ее конкурентов и стратегии бизнеса. В конечном итоге ценностью бренда управляют клиенты, поэтому его стратегия должна основываться на сильной упорядоченной стратегии сегментации и на детальном знании мотиваций потребителя. Анализ конкурентов — еще один ключ к успеху, поскольку идентичность

бренда должна иметь конкретные отличительные признаки, остающиеся неизменными с течением времени. Наконец, идентичность бренда должна отражать стратегию бизнеса и готовность фирмы инвестировать программы, которые позволят бренду выполнить обещания, данные потребителям. Создание и совершенствование идентичности бренда рассматриваются в главах 2 и 3.

## СОЗДАНИЕ БРЕНДА – ОТДАЧА

Классическая модель бренд-менеджмента ориентировалась на краткосрочные показатели продаж, и отчитаться по инвестициям в бренды было легко: они или обеспечивали продажи и прибыль, или нет. Но система бренд-лидерства направлена на создание активов, которые обеспечат прибыльность в долгосрочной перспективе. Эти активы зачастую трудно или невозможно продемонстрировать. Возможно, бренд придется постоянно поддерживать в течение нескольких лет, и только немногие результаты проявятся быстро. Более того, в первое время процесс создания бренда может даже снизить прибыль. Создание бренда нередко ведется в борьбе со множеством конкурентов и в условиях перенасыщенного рынка. Из-за этого возникают проблемы с оценкой результатов.

Модель бренд-лидерства опирается на то, что создание бренда не только приносит дивиденды, но и является обязательным условием успеха (а часто и выживания) предприятия. Высшее руководство фирмы должно быть твердо убеждено, что создание брендов обеспечит преимущества над конкурентами и непременно окупится в финансовом отношении.

Инвестиции в создание брендов так же трудно оправдать, как и вложения в любые другие нематериальные активы. Практически в любой организации три самых важных актива — это люди, информационные технологии и бренды. Но ни один из них не отражен в бухгалтерском балансе. Выразить их воздействие на организацию в количественных показателях практически невозможно, можно лишь очень грубо «прикинуть», какова их ценность. Поэтому мотивировка инвестирования в любой нематериальный актив опирается отчасти на концептуальную модель бизнеса, а ее не так-то просто разработать и отстаивать. Таким образом, без подобной модели путь к бренд-лидерству закрыт.

Далее в этой главе мы познакомимся с исследованиями, подтверждающими, что создание бренда приводит к существенному росту активов

и что вложения в бренды влияют на дивиденды. Но сначала созданию брендов мы противопоставим альтернативную стратегию — ценовую конкуренцию, поскольку именно с этого начинается вся цепь рассуждений.

### Альтернатива ценовой конкуренции

Немногие менеджеры смогут охарактеризовать свой бизнес, не упомянув об избыточных производственных мощностях и порочной ценовой конкуренции. Редкие компании (кроме, разве что, владельцев Панамского канала) могут похвастаться отсутствием серьезных конкурентов. Слишком часто ситуация развивается по следующему сценарию. Новые предприятия, избыточные мощности, падение продаж или всевластие розничных продавцов начинают давить на ценообразование. Следом начинаются падение цен, скидки и/или промо-акции. Конкуренты, особенно третьесортные бренды, начинают обороняться. Покупатели все чаще обращают внимание не на качество и отличительные признаки бренда, а на цену. Бренды уподобляются потребительским товарам, и фирмы начинают относиться к ним соответственно. В итоге страдают прибыли.

#### ВЫБЕРИТЕ АКЦИИ

Предположим, вам предлагают 0,1% акций одной из следующих компаний. Акции какой фирмы вы предпочтете с учетом приведенной информации об их продажах, прибыли и активах (по данным на январь 1998 г)?

	Продажи, \$ млрд	Активы, \$ млрд	Прибыль, \$ млрд
General Motors	166	229	7
Coca-Cola	19	17	4

На основании этих данных большинство выбрало бы General Motors. Между тем, в январе 1998 г. рыночная стоимость компании Coca-Cola была в 4 раза выше, чем у GM, в том числе и потому, что ценность капитала бренда Coke более чем в 2 раза превышает ценность всей фирмы GM.

Не надо быть стратегом, чтобы понять: даже малейшее скатывание к статусу потребительского товара следует решительно пресекать. Единственная альтернатива — создавать бренды.

Действительно, за Morton salt (а мало найдется продуктов более потребительского характера, чем соль) или за Saturn (малогабаритная двухдверная машина от GM) платят намного больше номинальной

стоимости. Следовательно, уподобление потребителем товарам не является неизбежным. Во всех этих случаях сильный бренд смог противостоять конкуренции только на уровне цены. Другой пример — Victoria's Secret. Как только компания перестала проводить 40–50 промоакций еженедельно, ее продажи выросли, а прибыль подскочила вверх.

Значимость цены как атрибута, побуждающего к покупке, иногда завышается. Исследования доказывают, что лишь немногие покупатели принимают решения о приобретении товара, руководствуясь исключительно ценой. Даже клиенты Boeing Aircraft, имея большое количество предложений, подкрепленных количественными показателями, при окончательном выборе доверяются своему субъективному предпочтению, основанному на их симпатии и доверии к бренду Boeing. В одном из мультфильмов «Peanuts» Чарльза Шульца эта ситуация показана в ироническом свете. Люси, стоя за чем-то вроде прилавка с лимонадом, предлагает услуги психиатра и снижает цену на них с \$5 до \$1, а потом и до 25 центов. Видимо, по ее мнению, услуги такого рода покупаются только под влиянием цены. В мультфильме это смешно, а в реальности — совсем наоборот. Об этом отлично сказал Том Питерс: «На все более насыщенном рынке только глупцы будут конкурировать в цене. Победители найдут способ создать у потребителя устойчивое представление о своей ценности».

## Ценность бренда

Ценность бренда невозможно измерить с точностью, но можно грубо оценить (например, в пределах  $\pm 30\%$ ). Из-за большой погрешности такие «прикидки» нельзя использовать для оценки результативности маркетинговых программ. Но они могут подтвердить факт наличия активов бренда. Этими приблизительными оценками можно также руководствоваться при выработке программ по созданию бренда и расчете бюджета. Например, если бренд оценивается в \$500 млн, бюджет на создание бренда в \$5 млн можно оспаривать как слишком низкий. Аналогично, если \$400 млн ценности бренда находится в Европе и \$100 млн в США, то бюджет на развитие бренда в каждой из этих стран не может быть одинаковым.

К определению ценности бренда следует подходить последовательно. Во-первых, определяется приток прибыли с каждого значимого товарного рынка, где представлен данный бренд. (Скажем, для Hewlett-Packard одним из товарных рынков может быть рынок промышленных компьютеров в США.) Затем прибыли делятся на относимые к:

1) бренду; 2) основному капиталу (заводам, оборудованию); 3) иным нематериальным активам: людям, системам, процессам или патентам. Прибыли, относимые к бренду, получают денежное выражение, создавая для бренда ценность на данном товарном рынке. Суммируя ценности различных товарных рынков, вы получите общую ценность бренда.

Прибыли, относимые к основному капиталу, достаточно легко оценить. Это справедливая норма прибыли (например, 8%) на инвестированный капитал. Баланс прибылей следует делить на прибыли, принесенные брендом, и доходы, которые относятся к другим нематериальным активам. Данное разделение проводится субъективно

## ЧТО ТАКОЕ КАПИТАЛ БРЕНДА?

Цель системы бренд-лидерства состоит в создании сильных брендов. Но что это такое — сильный бренд? В книге *Managing Brand Equity* капитал бренда определяется как активы бренда, связанные с названием и логотипом бренда, которые приписываются к продукту или услуге (или вычитаются из него). Эти активы можно разбить на четыре группы: осведомленность о бренде, воспринимаемое качество, ассоциации с брендом и лояльность к бренду.

Далее представлены четыре параметра, которые руководят развитием, управлением и оценкой бренда.

- *Осведомленность о бренде* — актив, который часто недооценивается. Однако уже доказано, что осведомленность влияет на представления покупателей и даже на их вкус. Люди любят все знакомое, и знакомые предметы, следовательно, несут позитивные ассоциации. Кампания Intel Inside радикально трансформировала осведомленность о своем бренде в ощущение его технологического превосходства и признания на рынке.
- *Воспринимаемое качество* — это ассоциация особого рода, отчасти потому что оно влияет на ассоциации с брендом, а отчасти благодаря своему воздействию на прибыльность (измеряемую как прибыль на инвестированный капитал (ROI) и как доходность акций). (Это влияние было подтверждено опытным путем.)
- *Ассоциации с брендом* — это все, что связывает потребителя с брендом. Сюда могут входить: имидж пользователя, атрибуты товара, ситуации, в которых он используется, ассоциации с организацией, индивидуальность бренда и логотипы. Управление брендом во многом сводится к определению того, какие ассоциации следует развивать, и к последующему созданию программ, которые объединяют эти ассоциации с брендом.
- *Лояльность к бренду* — это основа ценности любого бренда. Суть в том, чтобы увеличить размер и интенсивность лояльности каждого сегмента. Бренд с маленькой, но глубоко лояльной аудиторией может иметь значительный капитал.

на основе суждений осведомленных специалистов организации. Одним из решающих факторов при таком суждении является значимость других нематериальных факторов.

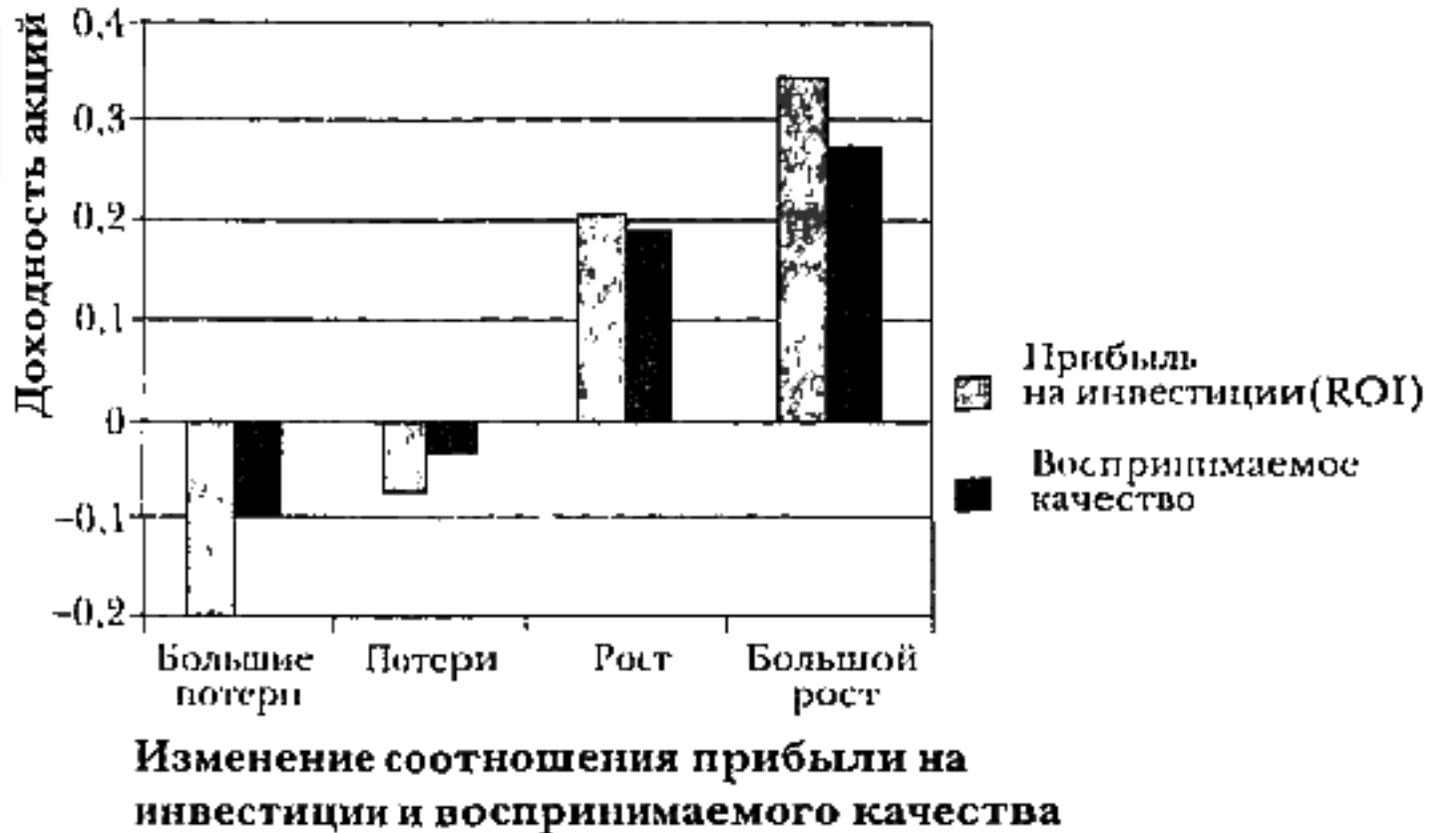
Другой ключевой фактор – сила бренда, выраженная в параметрах относительной осведомленности о бренде, воспринимаемого качества, лояльности покупателей и ассоциаций.

Фирма Interbrand устанавливает ценность брендов по вышеописанной системе, но с собственными усовершенствованиями. В июне 1990 г. она провела исследование брендов, имеющих значительное присутствие на рынке за пределами своих родных стран. Изучение ценности крупнейших глобальных брендов принесло сенсационные результаты. Первые 15 брендов (плюс еще шесть, имеющих высокую ценность благодаря рыночной оценке стоимости их фирм) приводятся в табл. 1–2.

По примерным оценкам, 60 брендов имели ценность свыше \$1 млрд. Лидировали Coca-Cola (\$83,3 млрд) и Microsoft (\$56,7 млрд). Во многих случаях ценность бренда составляла существенный процент совокупной рыночной стоимости фирмы (даже при том, что имя бренда стояло не на всех продуктах фирмы). Из первых 15 брендов только у General Electric ценность бренда составляла менее 19% рыночной стоимости фирмы. Напротив, 9 из первых 60 брендов имели ценность, превышавшую 50% общей стоимости компании, а у BMW, Nike, Apple и Ikea этот показатель превосходил 75%.

Среди 60 брендов-лидеров прослеживался ряд любопытных закономерностей. Все бренды первой десятки (их почти 2/3 всех 60) были американскими. Эти данные отражают размер внутреннего рынка США и ранние глобальные инициативы американских фирм. Почти четверть всей группы (в том числе четыре бренда из первой десятки) была задействована в компьютерной индустрии или телекоммуникациях. Это подтверждает предположение, что бренды играют решающую роль в мире высоких технологий вопреки всем аргументам, что «разумные» потребители делают покупки, по большей части, на основании набора атрибутов товара, а не брендов.

Исследование Interbrand наглядно демонстрирует, что создание сильного бренда действительно окупается и что бренды порождают значительную ценность. Это важное свидетельство того, что формировать активы бренда очень разумно и что это вполне осуществимая задача.



**Рис. 1-2.**  
*Исследование EquiTrend*

Все эти аргументы основаны на убеждении, что и покупатели, и сам процесс покупки в сфере высоких технологий более прагматичны, чем на других рынках. Предполагается, что характер технологичной фирмы диктует более рациональное мышление и меньшую эмоциональность, а личный (и профессиональный) риск, связанный с приобретением таких сложных продуктов, побуждает покупателей хотя бы воспринимать (если не искать) относящуюся к делу информацию. (Яркий контраст представляет ситуация покупки во многих категориях потребительских товаров. Товары достаточно обыденны, и у потребителей практически нет стимула воспринимать информацию.) Кроме того, они обычно имеют короткий жизненный цикл, иногда исчисляемый несколькими месяцами, и с каждой очередной версией связано изрядное количество нового. Поэтому передача этой новой информации по мере ее появления представляется главной целью.

Однако, все больше технологичных брендов хотя бы частично обязаны своим успехом на рынке инициативам по созданию бренда. Скажем, кампания Intel Inside внесла вклад в создание значительного ценового премиума положительных ассоциаций и рост продаж брендов Intel. Десятки технологичных фирм, в том числе такие крупные компании, как Oracle и Cisco, постарались повторить этот успех. Специалист по брендингу Лу Герстнер перераспределил огромные

ресурсы в укрепление бренда IBM, и благодаря этому решению стало возможно возрождение компании. Gateway и Dell создали новые бренды, которые помогли им отстроиться друг от друга, и даже Microsoft впервые запустила в действие крупную программу брендинга. Однако эти истории все-таки не подтверждают, что создание бренда окупается в сфере высоких технологий.

Исследование Techtel было призвано опытным путем вскрыть связь между созданием технологичных брендов и дивидендами. С 1988 г. фирма Techtel ежеквартально проводила исследования рынков персональных и сетевых компьютеров. Респондентов спрашивали, как они относятся к данной компании — положительно, отрицательно или никак. Опираясь на эти данные, можно оценить капитал бренда. Для этого вычисляется разность между процентом респондентов, имеющих положительное отношение, и процентом тех, кто относится к компании отрицательно. В базу данных вошло 9 брендов (Apple, Borland, Compaq, Dell, Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Novell и Oracle).

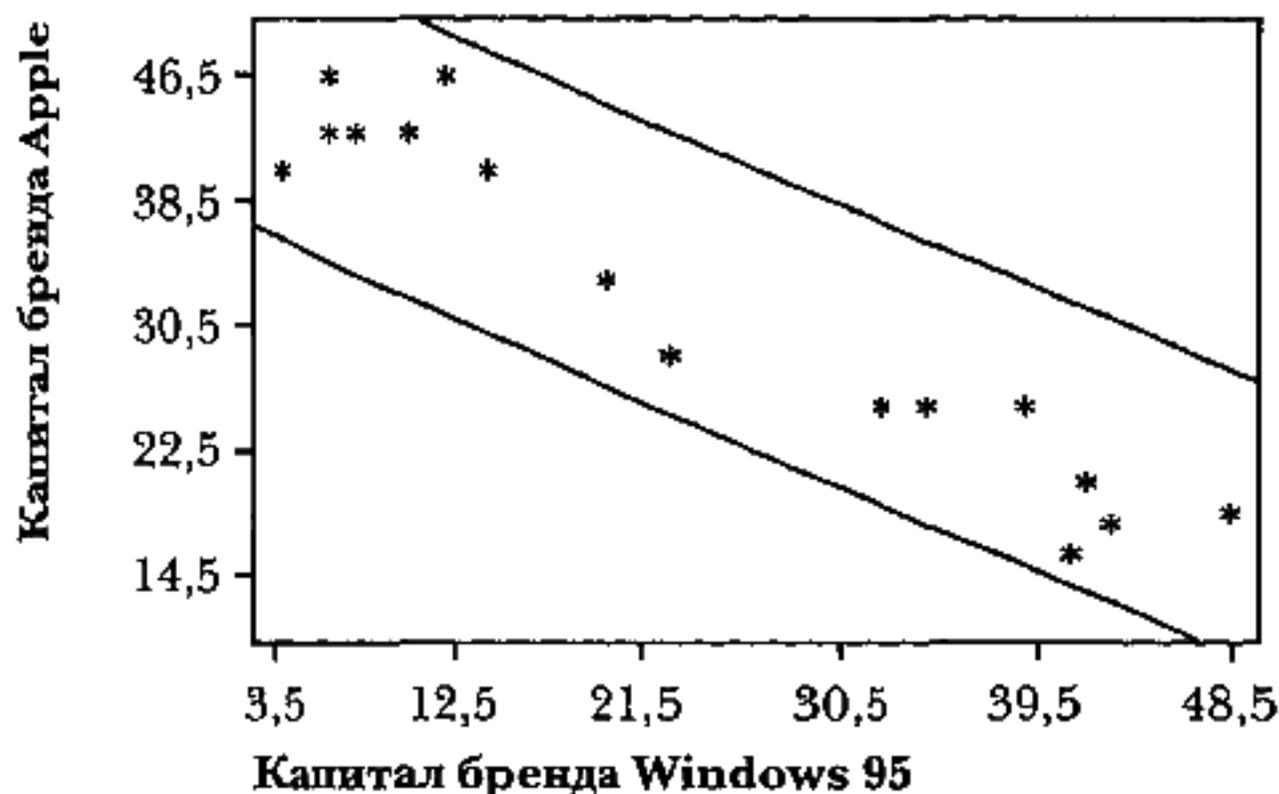
Результаты оказались очень близки к тем, что приводятся в рис. 1–2. И в этом исследовании прибыль на инвестиции существенно влияла на доходность акций. Почти столь же сильно влиял и капитал бренда — его относительное влияние составило около 70% ROI. Это впечатляющее свидетельство того, что создание капитала бренда окупает себя в сфере высоких технологий, где (по мнению многих) бренды якобы играют второстепенную роль. Вывод очевиден: в типичном случае капитал бренда приносит прибыль.

### Изменения в капитале бренда

Но что изменило сам капитал бренда? Может быть, дело только в анонсах новых товаров и в инновациях? Или дело в самом характере капитала бренда, а не в атрибутах продуктов? Чтобы ответить на эти вопросы, мы изучили важнейшие изменения капитала бренда. Нашими консультантами выступили эксперты в сфере высоких технологий, руководители компаний и профессиональные журналы. Мы обнаружили следующие факторы, влияющие на капитал бренда.

- *Важнейшие новые товары.* Тысячи новых продуктов не оказывают заметного воздействия на капитал бренда. Но когда IBM создала ThinkPad, Apple представила на рынок Newton, а компания Microsoft — Windows 3.1, эти продукты оказали положительное влияние, очевидное для всех.

- *Проблемы с товарами.* Представив на рынке Newton, фирма Apple поначалу преуспела. Но впоследствии клиенты разочаровались в этом продукте, что оказало обратное влияние на капитал бренда Apple. Компания Intel не смогла исправить дефект чипа Pentium, что также понизило капитал ее бренда.
- *Изменения на высшем уровне руководства.* Появление в IBM Лу Гестнера и возвращение в Apple Стива Джобса повысили капитал обоих брендов. Эти выдающиеся генеральные директора сформулировали важнейшие изменения в стратегии бизнеса, которые, очевидно, повлияли на эти бренды.
- *Деятельность конкурентов.* Резкое падение капитала бренда Hewlett-Packard было отчасти вызвано массовой рекламой конкурента – фирмы Canon. Операционная система Windows 95 оказалась поистине роковой для капитала бренда Apple (рис. 1–3). Параллельно с его падением шел зеркальный рост капитала Windows 95, и господство Apple в создании дружественного для пользователя интерфейса было успешно нейтрализовано. Это и была стратегическая и тактическая цель Microsoft.



**Рис. 1–3.**

*Капитал бренда: подъем Windows 95 в сопоставлении со спадом Apple Computer по кварталам 1994–1997 гг.*

- *Деятельность юридических фирм.* После долгого периода стабильности капитала бренда Microsoft его уровень резко упал, когда компанию обвинили в монополизации рынка.

Показатели капитала бренда довольно сложно отследить в процессе трекинга, поскольку капитал часто остается неизменным в течение длительного периода времени. К тому же в исследованиях опрашиваются небольшие группы респондентов, что вносит в результаты существенную погрешность. Поэтому для того, чтобы воздействие этого параметра стало заметным, фирма должна пережить весьма сильное потрясение. В данном исследовании технологичных брендов интересно то, что можно установить причины достаточно больших изменений капитала бренда. Полученные результаты доказывают, что работа с названием бренда и его защита должны быть широкомасштабными и не следует ограничиваться одной только рекламой. Действительно, рекламные кампании оказывали определенное влияние с течением времени. Но они вызывали существенные изменения капитала бренда только в случаях выведения на рынок трех эпохальных новых продуктов (ThinkPad, Newton и Windows 3.1).

## ЗАДАЧИ БРЕНД-ЛИДЕРСТВА

Итак, создание бренда себя оправдывает, а модель бренд-лидерства — это система, по которой будут создаваться сильные бренды в следующем десятилетии. Из чего складывается достижение бренд-лидерства? В конечном счете — из решения 4 задач, перечисленных в рис. 1–4. Первая — формирование организационной структуры, которая займется созданием бренда. Вторая — разработка всеобъемлющей архитектуры бренда, которая задаст стратегическое направление развития. Третья — разработка стратегии для ключевых брендов: это и идентичность бренда, побуждающая совершить покупку, и позиция, которая отличает данный бренд от других и находит отклик у потребителей. Четвертая — разработка эффективных и продуктивных программ по созданию бренда наряду с системой оценки результатов.

### Задача №1: Организационная

Первая трудность, как уже говорилось, состоит в создании организационной структуры и процесса, которые приведут к появлению сильных брендов. Кто-то (человек или группа) должен отвечать за все. Нельзя оставлять бренды на милость случайных ситуативных решений, принятых людьми, не имеющими долгосрочной личной



**Рис. 1–4.**  
*Задачи бренд-лидерства*

заинтересованности в бренде. Если бренд охватывает множественные продукты, рынки и/или страны и за каждый отвечает отдельный менеджер, организационный процесс должен обеспечивать единый для всех набор входных данных и единую терминологию. Система коммуникаций должна быть такой, чтобы все могли делиться своими открытиями, приобретать опыт и участвовать в инициативах по созданию бренда. Таким образом, организация должна заложить структуру, в которой будет «вращаться» бренд, и культуру работы с ним.

### **Задача №2: Архитектура бренда**

Создавая архитектуру бренда, необходимо определить бренды и суббренды, которые следует поддерживать, их относительные роли и, что самое важное, их взаимоотношения. Эффективная, продуманная архитектура позволит вам сделать ясное, отчетливое предложение потребителям, породит подлинную синергию брендов и их программ коммуникаций, а также увеличит активы брендов. Множество брендов и спутанность предложений, тонущие в море неэффективных попыток коммуникации, — это расточительство и путь к саморазрушению. Фирмы, работающие в сфере высоких технологий и сервиса, особенно склонны обрастать брендами без руководящей и дисциплинирующей роли определенной стратегии или плана брендинга.

Самый важный момент в создании эффективной архитектуры бренда — это решения, когда следует расширять существующий бренд, задействовать новый бренд, использовать поддерживаемый бренд или суббренд. При решении этих вопросов важно осознавать роли поддерживаемых брендов и суббрендов и способы управления ими: могут ли они быть использованы для расширения бренда, который должен охватить новые товары или рынки? Суббренды и поддерживаемые бренды часто используются при вертикальных расширениях, когда бренд должен занять место в более высоком или низком ценовом рыночном сегменте.

Роль каждого бренда в марочном портфеле — важнейший элемент архитектуры бренда. Не следует обращаться с брендами так, словно они изолированы друг от друга. Напротив, необходимо определить относительную роль каждого бренда в портфеле. Например, бренды, которые особенно важны для будущего фирмы, являются стратегическими. Они должны получать достаточное финансирование, которое гарантирует их успех.

### **Задача №3: Идентичность бренда и позиционирование**

Каждый активно разрабатываемый бренд должен иметь идентичность — представление о том, как этот бренд должен восприниматься целевой аудиторией. Идентичность — это основа модели бренд-лидерства. Именно она направляет и вдохновляет программу создания бренда. Если идентичность бренда является расплывчатой или слишком похожа на «чужую», то шансов создать успешный бренд немного.

Позиция бренда поможет вам определить приоритеты и сфокусировать идентичность бренда. Она выдвигает на первый план задачи коммуникации: какое сообщение лучше всего поможет бренду отстроиться от конкурентов и привлечет целевой сегмент покупателей?

### **Задача №4: Программа создания бренда**

Программа коммуникаций и другие программы создания бренда необходимы для реализации идентичности бренда. Действительно, программы создания бренда не только реализуют идентичность, но и помогают уточнить ее. Так, реклама или спонсорство проясняют идентичность и делают ее более четкой. Иначе она рискует оказаться бесплодной и неопределенной. Уточнив элементы реализации идентичности, вы сделаете стратегии более живыми и конкретными и получите определенную уверенность в том, что они осуществимы.

Путь к самому сильному бренду – это блистательная реализация, которая выделяется из общей массы и делает бренд чрезвычайно популярным. Ее воздействие на сознание потребителей усиливается с течением времени. Разницу между просто хорошей и блестящей реализацией невозможно переоценить. Проблема, разумеется, в том, что хорошего-то много, а вот блестящего очень мало. Самое важное и трудное – добиться, чтобы тебя заметили и запомнили, изменить восприятие, поддержать позитивное отношение к бренду и установить прочные связи с потребителем. Просто хорошая реализация редко достигает цели, разве только в нее вложены огромные средства.

Для блестящей реализации нужны соответствующие средства коммуникации. Часто они не сводятся к одной только рекламе. Более того, реклама порой играет скромную роль или вообще не используется. Сильные бренды завтрашнего дня начинают осваивать интерактивные медиа, директ-маркетинг, промоушн и другие инструменты создания отношений с потребителями. Другой ключ к успеху – научиться так использовать получившуюся в итоге программу коммуникаций, чтобы она обеспечивала синергию и всегда соответствовала стратегии создания бренда.

Успешный менеджмент предполагает оценку результатов, без которой бюджет распределяется произвольно и невозможно оценить эффективность программ. Чтобы оценка была адекватной, нужно отслеживать все параметры капитала бренда: осведомленность о бренде, воспринимаемое качество, лояльность покупателей и ассоциации с брендом (индивидуальность бренда, а также ассоциации с организацией и с атрибутами). Полагаясь только на краткосрочные финансовые показатели, вы добьетесь не создания бренда, а его разрушения.

## ПЛАН ДАННОЙ КНИГИ

Понятие идентичности бренда и анализ, который его подкрепляет, мы подробно рассмотрели в книге *Building Strong Brands*. Но, поработав с моделью идентичности бренда и приобретя опыт ее применения, мы поняли, что можно продуктивно развить и дополнить аспекты этой модели и ее использования. Так, в главе 2 кратко рассматриваются понятия идентичности бренда и позиционирования. Далее, в помощь тем, кто будет применять эти концепции, приводится ряд советов. В главе 3 мы расскажем о способах детально проработать идентичность бренда и его позицию, чтобы эффективнее управлять коммуникациями и другими программами стимулирования бренда.

В главах 4 и 5 обсуждаются вопросы архитектуры бренда. В главе 4 представлен спектр отношений бренда. Эти знания помогут вам понять и использовать суббренды и поддерживаемые бренды. В главе 5 дается определение архитектуры бренда. Там же описывается система аудита бренда — руководствуйтесь ею, если желаете усовершенствовать архитектуру своих брендов.

Главы 6, 7, 8 и 9 посвящены другим способам создания бренда, помимо рекламы. В главе 6 мы рассматриваем реальные примеры того, как компании Adidas и Nike применили новаторские подходы брендинга. Использование спонсорства для создания брендов освещается в главе 7, а брендинг в Интернете — в главе 8. В главе 9 мы приводим несколько реальных примеров создания бренда с нуля, а также ряд рекомендаций общего характера.

Наконец, в главе 10 мы поговорим о том, как 35 транснациональных компаний структурировали свои организации, чтобы создать сильные бренды. Кроме того, в ней разрабатывается модель четырех организационных структур, которыми пользуются успешные транснациональные компании.

### Вопросы для обсуждения

1. Посмотрите на параметры из рис. 1–2. По каждому параметру определите положение своей организации на шкале из 7 позиций от классического бренд-менеджмента до системы лидерства бренда. Сравните вашу реальную позицию по каждому параметру с той, которую вам следовало бы занимать с учетом ваших условий конкуренции и рынка.
2. Проанализируйте силы, влияющие на бренд-менеджмент в вашей сфере бизнеса. Это могут быть: конкуренция, динамика каналов сбыта, реалии глобализации и рыночные факторы. Как следует изменить вашу стратегию бренда, чтобы победить в складывающихся условиях?
3. Обсудите исследования, показывающие влияние капитала бренда на финансовую отдачу.

### Примечание

1. David A. Aaker and Robert Jacobson, «The Financial Information Content of Perceived Quality», *Journal of Marketing Research*, May 1994, pp. 191-201; David A. Aaker and Robert Jacobson, «The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets», Working Paper, Haas School of Business, July 1999

# ЧАСТЬ II

# ИДЕНТИЧНОСТЬ

# БРЕНДА

## ГЛАВА 2

ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА

КРАЕУГОЛЬНЫЙ КАМЕНЬ

СТРАТЕГИИ БРЕНДА

---

---

*Бренд – это лицо стратегии бизнеса.*

Скотт Гэллоуэй, Prophet Brand Strategy

*Вы не завоеуете сердца потребителей,  
если сами не имеете сердца.*

Шарлотт Бирз, J. Walter Thompson

## ИСТОРИЯ КОМПАНИИ VIRGIN ATLANTIC AIRWAYS

В 1970 г. Ричард Брансон и несколько его друзей основали Virgin Records – маленькую фирму «заказы почтой» в Лондоне. Затем они открыли скромный розничный магазин на Оксфорд Стрит (в 1971 г.). Партнеры выбрали название Virgin (буки. «дева») – они были молоды и не имели никакого опыта в бизнесе. Однако за 13 лет компания превратилась в сеть музыкальных магазинов и стала крупнейшим независимым лейблом в Англии. Она работала с такими разными, но равно знаменитыми исполнителями, как Фил Коллинз, Sex Pistols, Майк Олдфилд, Бой Джордж и Rolling Stones. В 90-х гг. XX в. розничный бизнес охватил уже более сотни мегамгазинов Virgin, разбросанных по всему миру. Многие, например, магазин на Таймс Сквер, утверждают бренд своим фирменным знаком, величиной и дизайном интерьера.

В феврале 1984 г. некий молодой адвокат предложил Ричарду Брансону основать новую авиалинию. Совету директоров компании Virgin идея показалась абсурдной. Но, по мнению Брансона, его опыт работы в индустрии развлечений мог бы существенно повысить ценность бизнеса авиаперевозок. Он сам считал перелеты скучными и неприятными и решил превратить воздушные путешествия в удовольствие. Брансон обратился к потребителям с привлекательным ценностным предложением: «Пассажирам любого класса – путешествие высочайшего уровня по самой низкой цене». Он добился своего, и через три месяца первый самолет авиакомпании Virgin Atlantic вылетел из лондонского аэропорта Гэтвик.

Вопреки всем ожиданиям (и энергичным попыткам British Airways сокрушить ее) компания Virgin процветала. К 1997 г. на ее счету было уже 30 млн клиентов, а ежегодные продажи превысили \$8,5 млрд. По числу пассажиров, Virgin Atlantic стала авиакомпанией №2 на большинстве рынков и маршрутов, которые она обслуживала. По величине она не больше компании Alaska Airlines, но по известности у пассажиров и репутации не уступает большим международным авиаперевозчикам. Например, по исследованию 1994 г., свыше 90% всех английских потребителей слышали о Virgin Atlantic. Проведенные фокус-группы постоянно свидетельствуют, что Virgin – это передовой, заслуживающий доверия бренд с высокими стандартами обслуживания.

## Идентичность бренда Virgin

Успех Virgin объясняет множество факторов, в том числе интуиция Ричарда Брансона в выборе новых бизнес-моделей, его стратегическое видение, высокий уровень и предприимчивость управленческих команд и деловых партнеров, а также удача. Но бренд Virgin — это структура, скрепляющая всю эту бесконечно расширяющуюся империю. Стержневую идентичность бренда Virgin составляют четыре ясно сформулированные ценности и ассоциации: качество обслуживания, новаторство, веселье и высокая ценность в сравнении с уплаченной суммой. Virgin Atlantic Airways — особенно яркая иллюстрация этих ценностей.

### *Качество обслуживания*

В сфере авиаперевозок очень часто клиент «на собственной шкуре» испытывает качество услуг. В этом смысле Virgin Atlantic добилась исключительных показателей, о чем свидетельствуют множество полученных ею наград за качество обслуживания. Например, в 1997 г. Virgin была названа лучшим трансатлантическим перевозчиком за 7-летний период и обладателем лучшего бизнес-класса за 9-летний период. Иные свидетельства признания чрезвычайно разнообразны: лучшие развлечения для пассажиров в полете, лучший подбор вин для бизнес-класса, лучший подбор персонала наземных служб и регистрации. Virgin отлично смотрится даже на фоне таких первоклассных, ориентированных на клиента авиакомпаний, как British Airways, Ansett Airlines и Singapore Airlines.

### *Новаторство*

Политика Virgin в отношении инноваций очень проста: быть первой и удивлять клиентов. В 1986 г. компания первой предложила: спальные места (British Airways последовала ее примеру 9 лет спустя, предложив сиденья-люльки), массаж во время полета, детские кресла безопасности, персональные видеозэкраны для пассажиров бизнес-класса и новые типы обслуживания, позиционированные выше обычных туристического и бизнес-класса других авиалиний. Словом, Virgin, как никакая другая авиакомпания активно занимается нововведениями. 3% прибыли отчисляются на инновации в сфере обслуживания, что почти вдвое больше, чем у типичной американской транспортной компании.

### *Веселье и развлечения*

В залах ожидания Virgin в аэропортах пассажиры могут поиграть в гольф, посетить массажистов и врачей-косметологов, принять душ, понежиться в джакузи и даже вздремнуть. На некоторых маршрутах

пассажирам первого класса в самолете предлагается возможность получить в пункте назначения повтай, сшитый на заказ костюм. Клиенты могут даже зарегистрироваться в аэропорту, не выходя из автомобиля, через удобное окошко в стиле «Мак-Донالدс». Все это дает клиентам запоминающийся опыт веселья и развлечения. Это не обычные, заурядные усовершенствования стандартной службы вроде особого вегетарианского меню или чашки кофе.

### *Ценность и стоимость*

Служба Virgin Atlantic Upper Class оценивается по тарифу бизнес-класса, но по уровню обслуживания соответствует первому классу многих других авиакомпаний. Аналогично Mid Class предлагает сервис бизнес-класса по ценам полного тарифа эконом-класса, а большинство билетов Virgin Ecoconomy можно купить со скидкой. Этот момент — более низкие цены — представляется очевидным преимуществом для клиента. Однако компания не подчеркивает его. Низкая цена как таковая не составляет суть сообщения бренда Virgin для потребителей.

Четыре параметра стержневой идентичности — важнейшие двигатели бренда Virgin. Но в идентичность бренда компании входят еще и три параметра расширенной идентичности: бизнес-модель аутсайдера, индивидуальность бренда и символы.

### *Аутсайдер-альтернативщик*

Virgin последовательно придерживается одной бизнес-модели. В типичном случае компания приходит на рынки и в сферы бизнеса, занятые признанными авторитетами (как British Airways, Coca-Cola, Levi Strauss, British Rail и Smirnoff). Их она изображает эдакими самодовольными бюрократами, глухими к потребностям клиентов. Сама же Virgin воспринимается как аутсайдер, который не боится нововведений и предлагает привлекательную альтернативу тому, что потребители покупали до сих пор. Однажды British Airways попыталась помешать компании Virgin проникнуть на ее маршруты. Virgin изобразила конкурентку гупым громидой, стоящим на пути увлеченного молодого новатора и его альтернативного предложения — более ценного и качественного Virgin, олицетворяемая Брансоном, — это современный Робин Гуд, друг обычного человека.

### *Индивидуальность Virgin*

Бренд Virgin имеет сильную, даже резко выраженную индивидуальность. Она в значительной мере отражает эффектные ново-

зведения компании в сервисе и яркие ценности, а также деятельность Брэнсона — ее основателя Вот какой представляется Virgin как личность

- пренебрегает правилами,
- имеет чувство юмора, временами бьющее через край,
- является аутсайдером, нападающим на истеблишмент,
- компетентна, всегда делает первоклассную работу и имеет высокие стандарты

Интересно, что эта индивидуальность сочетает в себе несколько разнородных характеристик любит повеселиться, новатор, компетентный Многие бренды хотели бы выглядеть такими же, но считают необходимым выбрать одну из подобных крайних проявлений индивидуальности В данном случае дело не только в личности самого Брэнсона, но и в том, что компания действительно отражает все грани этой личности

### *Символы Virgin*

Главный и всеобъемлющий символ Virgin — это, конечно, сам Брэнсон (рис 2-1) Он олицетворяет многое из того, на чем стоит компания. Но



**Рис. 2-1.**  
*Ричард Брэнсон*

есть и другие символы, в том числе дирижабль Virgin, остров Virgin Island (куда могут попасть клиенты Virgin Atlantic) и логотип Virgin. Он написан «от руки» с наклоном и резко отличается от логотипов других брендов, выполненных симметрично и традиционным печатным шрифтом. Рукописный логотип (в духе Intel Inside) порождает чувство, словно его написал сам Брэнсон, а лихой наклон словно утверждает, что Virgin — это не просто еще одна большая корпорация.

## Расширение бренда Virgin

Virgin — это замечательный пример успешного расширения бренда далеко за пределы разумных, по иным стандартам, ограничений. Начавшись с музыкальных магазинов, бренд Virgin вобрал в себя авиалинии, шипучие напитки, презервативы и десятки других товарных категорий. Virgin Group охватывает около 100 компаний в 22 странах и включает авиалинию со сниженными ценами (Virgin Express), финансовые службы (Virgin Direct), цепь косметической розничной торговли и службу прямых продаж (Virgin Vie), несколько медиакомпаний (Virgin Radio, Virgin TV), железнодорожную службу (Virgin Rail), безалкогольные и другие напитки (Virgin Cola, Virgin Energy, Virgin Vodka), линию одежды для отдыха (Virgin Clothing, Virgin Jeans), новый звукозаписывающий лейбл (V2 Records) и даже магазин свадебных аксессуаров (Virgin Bride).

А что если включение авиалиний в бренд, прежде ассоциировавшийся с рок-музыкой и молодежью, закончилось бы провалом? Тогда оно вошло бы в историю как пример грубейшей ошибки. Но авиалиния добилась успеха и только повысила ценность бренда, добавив свое качество, яркие проявления и новаторство. Поэтому родительский бренд не стал ограничивать свои ассоциации одним-единственным видом продукта. Элементы идентичности бренда Virgin — качество, новаторство, веселье/развлечение, ценность, имидж аутсайдера, сильная индивидуальность бренда и сам Брэнсон — срабатывают на великом множестве товаров и услуг. Бренд стал олицетворением определенного стиля жизни с собственной позицией и завязал прочные отношения с клиентами, основанные не только на функциональных выгодах.

Но почему этот бренд благополучно переживает любые расширения? Одна из причин в том, что два суббренда Virgin — Virgin Atlantic Airways и Virgin Megastores — служат якорями для всей группы. Каждый

из них представляет собой «серебряную пулю», то есть суббренд, продвигающий имидж родительского бренда. Поэтому эти два бренда получают большую часть всех ресурсов Virgin и основное внимание ее руководства.

Расширение бренда связано с трудностями и риском, но приносит ощутимые преимущества. Это доказывают примеры Sony, Honda, GE и других брендов с разветвленной подборкой продуктов. Во-первых, множественные предложения обеспечивают большее визуальное присутствие и осведомленность о бренде. Во-вторых, расширения, в принципе, способны добавить и усилить ключевые ассоциации (скажем, в случае Virgin это качество, новаторство, веселье и ценность). В-третьих, при сильном и гибком родительском бренде новому названию уже не приходится долго завоевывать авторитет, когда на рынок выводится новый продукт или услуга. Например, бренд Virgin — в сочетании с описательной прибавкой к названию — удалось использовать при создании Virgin Cola или Virgin Rail.

### Коммуникации бренда — значение паблисити

Во многом бренд Virgin продвигало одно только визуальное присутствие. Его обеспечивало в основном паблисити, создаваемое лично Брэнсоном. Брэнсон прекрасно понимал, что Virgin Atlantic не сможет конкурировать с British Airways в расходах на рекламу. Поэтому он обеспечил паблисити с помощью эффектных акций, чтобы добиться осведомленности о своем бренде и выстроить ассоциации. Так, в 1984 г. впервые отправился в рейс первый самолет Virgin Atlantic Airways. На его борту были друзья Брэнсона, знаменитости и репортеры. Сам Брэнсон предстал перед ними в кабине самолета, с кожаным летным шлемом времен второй мировой войны на голове. На экранах в салоне самолета показывалась заранее сделанная видеозапись, где Брэнсон и два знаменитых игрока в крикет изображали пилотов, приветствующих пассажиров из кабины [1].

Усилия Брэнсона по созданию паблисити не ограничивались суббрендом Virgin Atlantic. При вводе в действие компании Virgin Bride, занимавшейся организацией свадеб, он появился перед публикой в свадебном наряде. В 1996 г. на открытии первого в США мегамагазина на Таймс Сквер в Нью-Йорке Брэнсон (аэронавт, имеющий на своем счету несколько мировых рекордов) спустился на огромном серебристом воздушном шаре с высоты в 100 футов (около 30 метров) на крышу магазина. Эти и другие акции обернулись

мощнейшим бесплатным паблицити для бренда Virgin. Некоторые из них часто были экстраординарными, но никогда не переходили определенной черты — Virgin забавляет, удивляет, даже потрясает, но не оскорбляет ничьих чувств. Например, она ни в коем случае не станет, как компания Benetton, разыгрывать в рекламе сцены на тему контрацепции, голода и расовых проблем.

Брэнсон всегда отлично справлялся со своей ролью. Свообразный английский юмор и умение вместе с простыми людьми посмеяться над ценностями истеблишмента помогли ему завоевать любовь потребителей. Он никогда не отклонялся от основных ценностей бренда — качества, новаторства, веселья и большей ценности за меньшие деньги — и этим завоевал лояльность и доверие потребителей. Брэнсону и Virgin чрезвычайно доверяют, что подтверждают многие факты. Радио BBC опросило 1200 человек, кому бы они доверили переписать Десять Заповедей. Брэнсон занял четвертое место, после Матери Терезы, Папы Римского и архиепископа Кентерберийского. Одна английская ежедневная газета провела опрос, кто больше всех достоин стать следующим мэром Лондона, и Брэнсон победил с большим отрывом.

Но бренд, который опирается, подобно Virgin, на историю успеха и радикальные инновации, находится в очень опасной ситуации. Очередная дерзкая экспансия — и он рискует запутаться и потерпеть сокрушительную неудачу. Для Virgin таким Ватерлоо мог стать железнодорожный бизнес. Он составляет почти 30 млн перевозок в год, что дает бренду колоссальную визуальную представленность. Но Virgin объективно не может полностью контролировать уровень обслуживания, поскольку зависит от функционирования железной дороги и даже от других железнодорожных компаний. В первый год своей деятельности у Virgin Rail были серьезные, очевидные для всех проблемы с соблюдением расписания и сервисом. Задним числом становится понятно, что подобное рискованное предприятие следовало начать под другим брендом, чтобы в какой-то мере обезопасить бренд Virgin.

Наконец, критический вопрос для Virgin — как управлять брендом по мере того как его клиенты (и сам Брэнсон) становятся старше, а бренд стремительно захватывает все больше сегментов рынка? Сможет ли Virgin сохранить стержневую идентичность во всех своих товарных категориях и поддерживать свою активную, деятельную индивидуальность с течением времени? Ясная идентичность бренда — вот залог успешного решения этой трудной задачи.

# МОДЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

Сильный бренд должен иметь насыщенную, ясную идентичность, то есть комплекс ассоциаций, который разработчик стратегии бренда желает создать или поддержать. В противоположность имиджу бренда (набор текущих ассоциаций с брендом) идентичность — это нечто такое, к чему бренд стремится. Она может потребовать изменения или укрепления имиджа. В своей основе идентичность бренда — это представление о том, каким организация желает сделать данный бренд.

Специалисты, работающие с брендом (а именно команда бренда и ее партнеры), должны уметь выразить его идентичность и обязаны этим заниматься. Если они этого не могут или не делают, бренд едва ли сможет раскрыть весь свой потенциал и будет уязвим для конкурентов, делающих упор на недифференцированные продукты и ценовую конкуренцию. Слишком многие бренды не имеют определенной цели и, как выясняется, ничего конкретного собой не представляют. Они уподобляются ярмарочному зазывале, который трясет своим товаром, выкрикивая цену, или беспорядочно пытается захватить каналы сбыта. Все это симптомы отсутствия целостности.

В главе 1 говорилось, что идентичность бренда — один из четырех столпов (наряду с архитектурой бренда, программами создания бренда, а также структурой организации и ее процессами), на которые опирается создание сильных брендов. Понятие идентичности бренда мы детально разработали в книге *Building Strong Brands*. Здесь мы пересмотрим и расширим эту концепцию, включив в нее сущность бренда — краткую характеристику того, чем является бренд. Кроме того, мы дадим восемь практических советов, как разработать и использовать идентичность бренда. Они вытекают из нашего опыта применения данной концепции для многих фирм и брендов.

Процесс планирования идентичности бренда кратко обрисован на рис. 2-2. Он поможет вам понять, разработать и применить концепцию идентичности бренда. Помимо самой идентичности, он включает еще два компонента — стратегический анализ бренда и систему реализации идентичности бренда, которые представлены ниже.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ БРЕНДА

### Анализ клиентов

Тенденции  
Мотивация  
Неудовлетворенные потребности  
Сегментация

### Анализ конкурентов

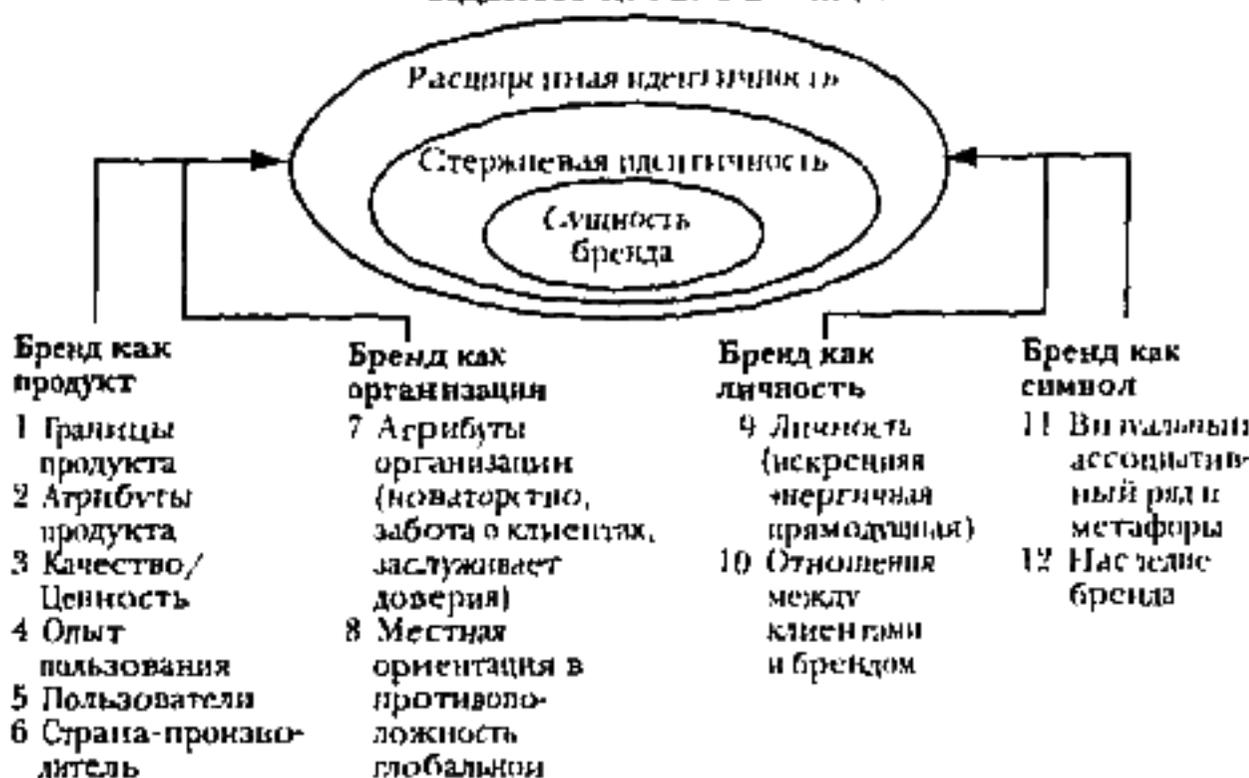
Имидж  
бренда / идентичность  
Сильные стороны / стратегии  
Слабые стороны  
Позиционирование

### Самоанализ

Нынешний имидж  
бренда  
Традиции бренда  
Сильные стороны / стратегии  
Цели организации

## СИСТЕМА ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

### ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА



### ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ

Функциональные выгоды	Эмоциональные выгоды	Выгоды самовыражения
-----------------------	----------------------	----------------------

### НАДЕЖНОСТЬ

Поддерживает другие бренды

### ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

## СИСТЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

### ПРОРАБОТКА ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

### ПОЗИЦИЯ БРЕНДА

Часть идентичности бренда и предложения ценности, которую следует активно доводить до сведения целевой аудитории

### ПРОГРАММЫ СОЗДАНИЯ БРЕНДА

### ОТСЛЕЖИВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПРОГРАММ

Рис. 2-2.

*Модель планирования идентичности бренда*

## Стратегический анализ бренда

Для того чтобы идентичность бренда была действенной, она должна находить отклик у клиентов, отстраивать бренд от конкурентов и демонстрировать, на что компания способна сейчас и что сделает со временем. Стратегический анализ бренда помогает менеджеру понять своих клиентов, конкурентов и собственный бренд (как и организацию, которой принадлежит данный бренд).

*Анализ клиентов* помогает увидеть за тем, что потребители говорят, скрытую подоплеку их поступков. Решить эту задачу часто помогает творчески задуманное исследование качественных характеристик потребления. Кроме того, необходимо разработать схему сегментации, которая будет управлять стратегией. Для этого менеджер должен выяснить, какие переменные показатели сегментации действительно влияют на положение дел, и оценить величину и динамику развития каждого сегмента.

*Анализ конкурентов* исследует существующих и потенциальных конкурентов. Он помогает убедиться, что стратегия сможет дифференцировать бренд, а программы коммуникаций бренда — заметно выделиться из общей массы. Изучение сильных сторон и стратегий конкурента, его позиции также помогает проникнуть в суть задачи создания бренда.

*Анализ собственного бренда* показывает, может ли бренд оправдать ожидания клиентов. Хватит ли для этого ресурсов, возможностей и желания? Анализ должен раскрыть не только традиции и современный имидж бренда, но и сильные стороны, слабости, стратегии и ценности организации, создающей бренд. В конечном итоге, успешная стратегия должна отражать дух бренда, который берет начало в компании.

### Система реализации идентичности бренда

Идентичность бренда реализуется посредством разработки и оценки программ по созданию бренда. Как показывает рис. 2-2, реализация идентичности складывается из 4 компонентов: проработки идентичности бренда, позиционирования бренда, программ создания бренда и отслеживания результативности.

*Усовершенствование идентичности бренда* — это комплекс действий, призванных внести в идентичность бренда насыщенность, фактуру и ясность. Без этой проработки элементы идентичности бренда (скажем,

лидерство, дружелюбность, доверие и отношения с потребителями) будут слишком расплывчатыми, чтобы подсказать, какие меры поддержат бренд, а какие — нет. В главе 3 мы рассмотрим проработку идентичности бренда и некоторые техники, например: стратегические императивы, ролевые модели, создание и использование визуальных метафор. В главах 2 и 3 показано, как выработать и применить концепцию идентичности бренда.

При наличии ясной и детализированной идентичности можно переходить ко второму этапу реализации — *позиции бренда*. Это часть идентичности и ценности бренда, которую требуется активно доводить до сведения целевой аудитории. Таким образом, позиция бренда призвана продемонстрировать его преимущества по сравнению с конкурирующими брендами. Она определяет текущие задачи коммуникации. Бывает, что некоторые элементы идентичности бренда не включаются в его позицию. Хотя эти элементы и важны, но они не являются дифференцирующими. Та же ситуация возникает, когда бренд не готов выполнить соответствующее обещание или аудитория еще не готова воспринять данное сообщение бренда. Но если у бренда появятся более реальные возможности представить клиентам те элементы своей идентичности, о которых прежде оставалось только мечтать, то, соответственно, можно рассчитывать на более выгодное позиционирование.

Когда есть позиция и идентичность бренда, можно выработать *программы создания бренда*. По общему заблуждению, создание брендов опирается в основном на рекламу. На самом деле реклама иногда играет в этом процессе подчиненную роль. Бренды можно создавать при помощи самых разных средств. В их число входит промоушн, паблисити, упаковка, директ-маркетинг, фирменные магазины, Интернет и спонсорство. Коммуникации охватывают все возможности контакта бренда с аудиторией, включая дизайн продукта, новые товары и стратегию дистрибуции.

Есть задачи, которые нельзя полностью переложить на рекламное агентство. Прежде всего, это выбор одной из множества возможностей информирования аудитории, которая будет самой эффективной при создании вашего бренда. Другая задача — это разработка блестящих стратегий коммуникации и соответствующая их реализация, которые выделяются из общей массы и дифференцируют бренд. В части IV данной книги мы обращаемся к этим трудным темам.

Последний шаг реализации – это *отслеживание результативности программы* создания бренда. В книге *Building Strong Brands* приводится 10 показателей капитала бренда. Эта общая схема позволяет структурировать оценку результатов. «Десятка показателей капитала бренда» включает: два показателя лояльности потребителей – ценовая премия и удовлетворение клиентов; два показателя воспринимаемого качества бренда – воспринимаемое качество и лидерство/популярность; три показателя ассоциаций – воспринимаемая ценность, личность бренда и ассоциации с организацией; один показатель осведомленности и два показателя реакции рынка – доля рынка и рыночная цена/представленность в каналах дистрибуции. Эти показатели составляют систему контроля, действенную для всех брендов и товаров. Используйте их, когда вам необходимо разработать специфический инструмент работы с конкретным брендом в определенных условиях.

Стратегический анализ, проработка идентичности бренда и ее реализация рассматриваются в *модели планирования идентичности бренда* как последовательные шаги. Но на практике возможно перекрывание этих сфер и движение вспять, а стратегию трудно отделить от ее осуществления. В значительной мере реализация уточняет стратегию и демонстрирует ее осуществимость. Поэтому можно рискнуть и приступить к реализации, чтобы узнать, оптимальна ли данная стратегия.

## **Идентичность бренда – обзор**

Идентичность бренда – это комплекс ассоциаций с брендом, которые разработчик стратегии бренда стремится создать или поддерживать. Эти ассоциации определяют обещание, которое дают потребителям члены организации. Идентичность направляет все мероприятия по созданию бренда. Поэтому она должна быть глубокой и насыщенной. Она не сводится к рекламному слогану или даже к формулировке позиции.

Реализованная идентичность бренда помогает установить отношения между брендом и потребителем, так как создает предложение ценности, способное включить в себя функциональные, эмоциональные выгоды или выгоды самовыражения, либо внушает потребителям доверие к поддерживаемым брендам (например, Hamburger Helper бренда Betty Crocker). Роль поддерживающего бренда – помочь вызвать доверие к поддерживаемому бренду (Hamburger Helper), а не сделать собственное предложение ценности.

На рис. 2-2 представлена идентичность бренда и связанные с ней концепции. Заметьте, что есть 12 категорий элементов идентичности бренда, организованных вокруг 4 целей: *бренд как продукт* – границы продукта, атрибуты продукта, качество/ценность, опыт использования, пользователи, страна-производитель; *организация* – атрибуты с организацией, местная или глобальная ориентация; *личность* – индивидуальность бренда, отношения потребителей и бренда; *символ* – визуальный ассоциативный ряд/метафоры и последис бренда. Каждая категория может быть актуальна для того или иного бренда, но очень редко ассоциации бренда представлены во всех 12 категориях.

Следует отметить, что структура идентичности бренда включает *стержневую идентичность, расширенную идентичность и сущность бренда*. В типичном случае идентичность бренда должна иметь от 6 до 12 параметров. Лишь тогда она будет адекватно отражать то, к чему стремится бренд. Оперировать таким большим набором неудобно, поэтому полезно сузить фокус, определив стержневую идентичность (самые важные элементы идентичности бренда). Все параметры стержневой идентичности должны отражать стратегию и ценности организации, и, как минимум, одна ассоциация должна дифференцировать бренд и находить отклик у потребителей. Скорее всего, стержневая идентичность будет неизменной даже при переходе бренда на другие рынки и товарные категории: если потребители воспринимают бренд в соответствии с его стержневой идентичностью, то битва выиграна.

Стержневая идентичность показывает как клиенту, так и служащим организации, что является самым важным для данного бренда. Например, для Mobil – это лидерство, партнерство и доверие, а для Saturn – машины мирового класса и уважительное, дружеское отношение к потребителям. Такие параметры стержневой идентичности легче довести до сведения людей и внутри, и вне организации, чем полную, расширенную идентичность.

Расширенная идентичность включает все элементы идентичности бренда, которые не вошли в основной набор. Они разбиваются на группы по значению. Стержневая идентичность является сжатым описанием бренда, а из-за этой краткости может возникнуть неясность. Расширенная идентичность привносит фактуру и полноту, обогащая решения по реализации бренда. Более того, некоторые полезные элементы расширенной идентичности (например, индивидуальность бренда и определение того, чем бренд *не является*) обычно с трудом сопрягаются со стержневой идентичностью.

Во врезе представлена идентичность бренда Virgin. Стержневая идентичность содержит 4 понятия: качество, новаторство, веселье/развлечение и ценность. Расширенная идентичность добавляет к этому списку позицию аутсайдера, индивидуальность бренда и его символы.

## ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА VIRGIN

### *Сущность бренда*

- Борьба с традиционными предрассудками

### *Стержневая идентичность*

- Качество обслуживания

Постоянно является лучшим в своей категории, обслуживает клиентов с юмором, своеобразно

- Новаторство

Первым выступает с подлинно новаторскими «приколами» и услугами, дающими больше ценности за те же деньги

- Веселье и развлечение

Компания, забавляющая и развлекающая своих клиентов

- Больше ценности за меньшие деньги

Обеспечивает ценность во всех своих предложениях, а не только в самом дорогостоящем варианте

### *Расширенная идентичность*

- Аутсайдер

Сражается с признанной бюрократической фирмой, выдвигая новые творческие предложения

- Индивидуальность

- Пренебрегает правилами
- Чувство юмора, подчас быющее через край
- Аутсайдер, готовый атаковать истеблишмент
- Компетентный, всегда отлично справляется с работой, придерживается высоких стандартов

- Символы Virgin

- Брансон и его образ жизни (в восприятии клиентов)
- Дирижабль Virgin
- Напиканный «от руки» логотип Virgin

### *Предложение ценности*

- Функциональные выгоды

- Предложение ценности, включающее качество плюс новаторские дополнительные возможности, предоставляемые с выдумкой и юмором

- Эмоциональные выгоды

- Гордость, что ты связан с аутсайдером, имеющим собственную позицию
- Веселье, отличное времяпрепровождение

- Выгоды самовыражения

- Готовность идти против истеблишмента, быть в определенной степени «возмутителем спокойствия»

### *Отношения с потребителями*

- Клиенты — веселые приятели

Стержневая идентичность обычно имеет от двух до четырех параметров, сжато определяющих, каким видится бренд. Однако часто имеет смысл задать еще более узкий фокус, определив сущность бренда. Сущность – это одна идея, выражающая дух бренда. В некоторых случаях выработка сущности бренда невозможна или не нужна, но часто это действенный инструмент брендинга.

Удачная формулировка сущности бренда не просто соединяет в одно предложение ряд фраз, характеризующих стержневую идентичность, что не дало бы никакой дополнительной ценности помимо той, которую стержневая идентичность уже обеспечивает. Напротив, сущность бренда позволяет взглянуть на него под несколько иным углом зрения, в то же время, отражая многое из того, чем является бренд. Сущность бренда – своего рода клей, скрепляющий элементы стержневой идентичности, или ступица колеса, соединенная со всеми его спицами – параметрами стержневой идентичности.

Сущность бренда имеет несколько характеристик. Она должна:

- 1) вызывать отклик у потребителей и управлять предложением ценности;
- 2) прочно связываться с данным брендом, определяя его отличия от конкурентов, причем эта дифференциация должна сохраняться с течением времени;
- 3) быть достаточно вдохновляющей, чтобы расшевелить и воодушевить сотрудников и партнеров организации. (Даже сущность, являющаяся преимущественно достоинством бренда (например, «Просто работает лучше» или «Выбери другой путь»), все-таки может вдохновлять того, кто относится к ней серьезно и понимает, какие задачи она перед ним ставит.)

Формулировка сущности сильных брендов обычно имеет несколько интерпретаций, что повышает их эффективность. У Nike сущность бренда может звучать как «превосходный» (Excelling), отражая такие разнородные компоненты идентичности Nike, как технологичность, элитные спортсмены, агрессивные личности, давний опыт изготовления кроссовок, и такие суббренды, как Air Jordan, а также образ потребителя, стремящегося к превосходству. В случае American Express – Do more («Сделай больше») – выражает пафос организации, которая всегда готова идти вперед. Эта сущность представляет товары, дающие

больше возможностей, чем у конкурентов, и направлена на клиентов, не удовлетворенных общепринятым стилем жизни и ведущих более деятельную и качественно иную жизнь.

## Сущность бренда по сравнению с рекламным слоганом

Сущность бренда и ключевая фраза рекламы — это разные вещи. Если вашей целью является создание сущности бренда, не оценивайте возможные варианты по тому, насколько они хороши в качестве слогана. Это приведет к обратным результатам. Сущность бренда представляет его идентичность, и одна из ее важнейших функций — сообщить эту идентичность сотрудникам организации и побудить их к действию. Рекламный слоган основан на резком контрасте. Он представляет позицию бренда (или цели коммуникации) и призван воздействовать на аудиторию вне организации. Сущность бренда должна быть неизменной или, по крайней мере, оставаться актуальной в течение долгого времени. Напротив, рекламный слоган может иметь ограниченный срок жизни. Далее, сущность бренда обычно охватывает все рынки и товары, тогда как слоган чаще имеет ограниченную сферу применения. Да, на первый взгляд, это продуктивно — иметь формулировку сущности бренда, которая функционирует еще и как рекламный слоган. И все же не требуйте, чтобы предложенные фразы отвечали обоим критериям. В лучшем случае, это уведет вас в сторону от цели, а в худшем — приведет к противоположному результату.

Сущность бренда IBM (Magic you can trust — «Магия, которой ты можешь доверять») отражает вдохновляющий элемент товаров и услуг этой фирмы в сочетании с доверием, которое внушают давние традиции, величина и компетентность компании. Однако рынки, которые обслуживает IBM, слишком сильно отличаются друг от друга. Поэтому компания использует несколько слоганов. Solutions for a small planet («Решения для маленькой планеты») апеллирует к потребителю, которому нужны профессиональные решения, и вдохновляет клиентов с глобальным восприятием. E-Business позиционирует IBM как основную возможность для тех, кому нужна помощь в сетевой торговле. Сущность бренда Sony (Digital dream kids — «Дети цифровой мечты») хорошо выражает стержневую идентичность Sony, но в качестве рекламного слогана не используется. А вот My Sony («Моя Sony») сильно отдалается от сущности, но выступает как слоган для определенной части бизнеса компании. Hellmann's (Best Food) Mayonnaise использует следующую формулировку сущности:

Simple goodness with a dash of indulgence («Просто отличное качество плюс чуток сибаритства») — это более насыщенная фраза, чем их слоган Bring out the best («Предлагать лучшее»).

Множество рекламных слоганов не годятся в качестве формулировки сущности бренда. Среди них, например, такие

- Moving at the speed of business) — UPS («Двигаясь со скоростью бизнеса»)
- Did somebody say McDonald's? («Кто-то сказал «Мак-Дональдс»?»)»)
- Like a rock — Chevy Trucks («Как скала»)
- On the road of life there are passengers and drivers. Drivers wanted — Volkswagen («На дороге жизни есть пассажиры и водители: нам нужны водители»)

### **Чем бренд является и что он делает — не путайте одно с другим**

Относительно сущности бренда приходится принимать множество решений. Должна ли она сосредотачиваться на ассоциациях с конкретными атрибутами (Volvo — практичная, безопасная машина) или на вдохновляющих, нематериальных атрибутах (Volvo — стильная машина)? Что лучше: преуменьшение своих достоинств (Compaq — он просто работает лучше) или опора на мечту (Compaq — обогащает твою жизнь)? Но самое важное — решить, что окажется в фокусе сущности бренда: чем бренд является или что он делает для клиентов. Опирается ли он на рациональные доводы, подчеркивающие функциональные выгоды (Mercedes гарантирует качество и надежность) или стимулирует определенные ощущения, связанные с брендом (Mercedes — это успех)?

Если сущность бренда опирается на ощутимые функциональные выгоды, следует попытаться соединить с ним соответствующий атрибут продукта. Такая ассоциация способна обеспечить ощутимое постоянное преимущество. Но с ней связаны и определенные ограничения, поскольку она «воздвигает стену» вокруг бренда. Поэтому общепринятая стратегия бренда старается отойти от сущности, ориентированной на продукт, и приблизиться к более общей. Сущность бренда, основанная на выгодах эмоциональности и самовыражения, формирует для отношений с потребителями основу более высокого уровня. Кроме того, она меньше страдает, если в продукт вносятся изменения, и ее проще применить в новом контексте.

## **Чем является бренд — функциональные выгоды**

- VW: German engineering («Немецкая техника»)
- BMW: The ultimate driving machine («Полностью управляемый автомобиль»)
- Abbey National Bank: A special kind of security («Особый вид безопасности»)
- Xerox: The digital document company («Компания цифровых документов»)
- 3M: Innovation («Новаторство»)
- Banana Republic: Casual luxury («Повседневная роскошь»)
- Compaq: Better answers («Лучшие ответы»)
- Lexus: Without compromise («Без компромисса»)

## **Что бренд делает — выгоды эмоциональности и самовыражения**

- American Express: Do more («Делать больше»)
- Pepsi: The Pepsi generation («Поколение Пепси»)
- HP: Expanding possibilities («Расширяя возможности»)
- Apple: The power to be your best («Сила быть лучшим»)
- Sony: Digital dream kids («Дети цифровой мечты»)
- Schlumberger: The passion of excellence («Страсть к совершенству»)
- Nike: Excelling («Превосходный»)
- Microsoft: Help people to realize their potential («Помочь людям реализовать их потенциал») (или Where do you want to go today? («Куда ты хочешь пойти сегодня?»))

## **Предложение ценности и взаимоотношения бренда с потребителями**

Система идентичности бренда включает предложение ценности, которое создается идентичностью бренда. Помимо функциональных выгод, предложение ценности может включать эмоциональные, а также выгоды самовыражения.

*Эмоциональные выгоды* связаны со способностью бренда внушить покупателю или пользователю данного бренда определенное чувство во время покупки или дать ему некий опыт. Самые мощные идентичности часто включают в себя выгоды эмоционального плана. Скажем, важно, что покупатель чувствует себя в безопасности в автомобиле Volvo, чувствует себя значительной персоной во время шоппинга в Nordstrom, ощущает душевную теплоту, когда покупает

или читает открытки фирмы Hallmark card, или предстает мужественным и грубоватым в джинсах Levi's.

Эмоциональные выгоды наполняют насыщенностью и глубиной обладание и пользование брендом. Без воспоминаний, которые пробуждает бренд Sun-Maid Raisins (известная марка изюма, производится в Калифорнии. — *Прим ред.*), он бы свелся к статусу потребительского товара. Но знакомая красная упаковка переносит многих потребителей в счастливые дни, когда они помогали мамочке на кухне (или в идеализированное детство в представлении тех, кто хочет вызвать у покупателей подобные ощущения). Все это выливается в иной опыт использования товара — наполненный чувствами — и в более сильный бренд.

*Выгоды самовыражения* возникают, когда бренд дает человеку возможность выразить свой индивидуальный имидж. Конечно, мы все играем множество ролей. Одна и та же женщина может быть женой, матерью, писательницей, теннисисткой, фанаткой рок-группы и любительницей спортивной ходьбы. С каждой ролью связано соответствующее представление человека о самом себе, которое он, возможно, желает выразить. Приобретение и использование определенных брендов — один из способов осуществить эту потребность в самовыражении. Человек может выражать представление о себе как авантюром и дерзком, вставая на скоростные лыжи Rossignol, или как о смелом моднике, покупая одежду Gap. Чтобы предстать искушенным, он носит модные новинки от Ralph Lauren, успешным и держащим все под контролем — водит Lincoln. Он показывает себя бережливым и неприхотливым, делая покупки в Kmart, знающим, используя Microsoft Office, или заботящимися о детях, готовя для них по утрам горячую овсянку Quaker Oats.

Наконец, система идентичности бренда включает *концепцию взаимоотношений с клиентом*. Одной из целей бренда должно стать завязывание отношений с клиентами, напоминающих личные взаимоотношения. Так, бренд может выступать другом (Saturn), наставником (Microsoft), консультантом (Morgan Stanley), источником возможностей (Schwab), матерью (Betty Crocker), веселым приятелем (Bud Light) или сыном (Good News от Gillette). Например, отношения бренда Saturn с потребителями, основанные на разумном восприятии клиента как друга, не слишком хорошо отражены функциональными или эмоциональными выгодами, хотя и они наличествуют.

# СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА: КАК ИЗБЕЖАТЬ ТИПИЧНЫХ ОШИБОК

Личный опыт создания идентичности брендов (и содействия в этом) позволил нам сформулировать восемь правил. Они перечисляются на рис. 2–3 и подробно рассматриваются далее. Читая, обращайтесь особое внимание на советы, наиболее актуальные для вашего бренда.

## 1. Избегайте ограниченного взгляда на бренд

Типичная ошибка в управлении брендом — слишком узкое его восприятие. Некоторые менеджеры попадают в «ловушку» рекламного слогана. Они убеждены, что идентичность бренда должна заключаться

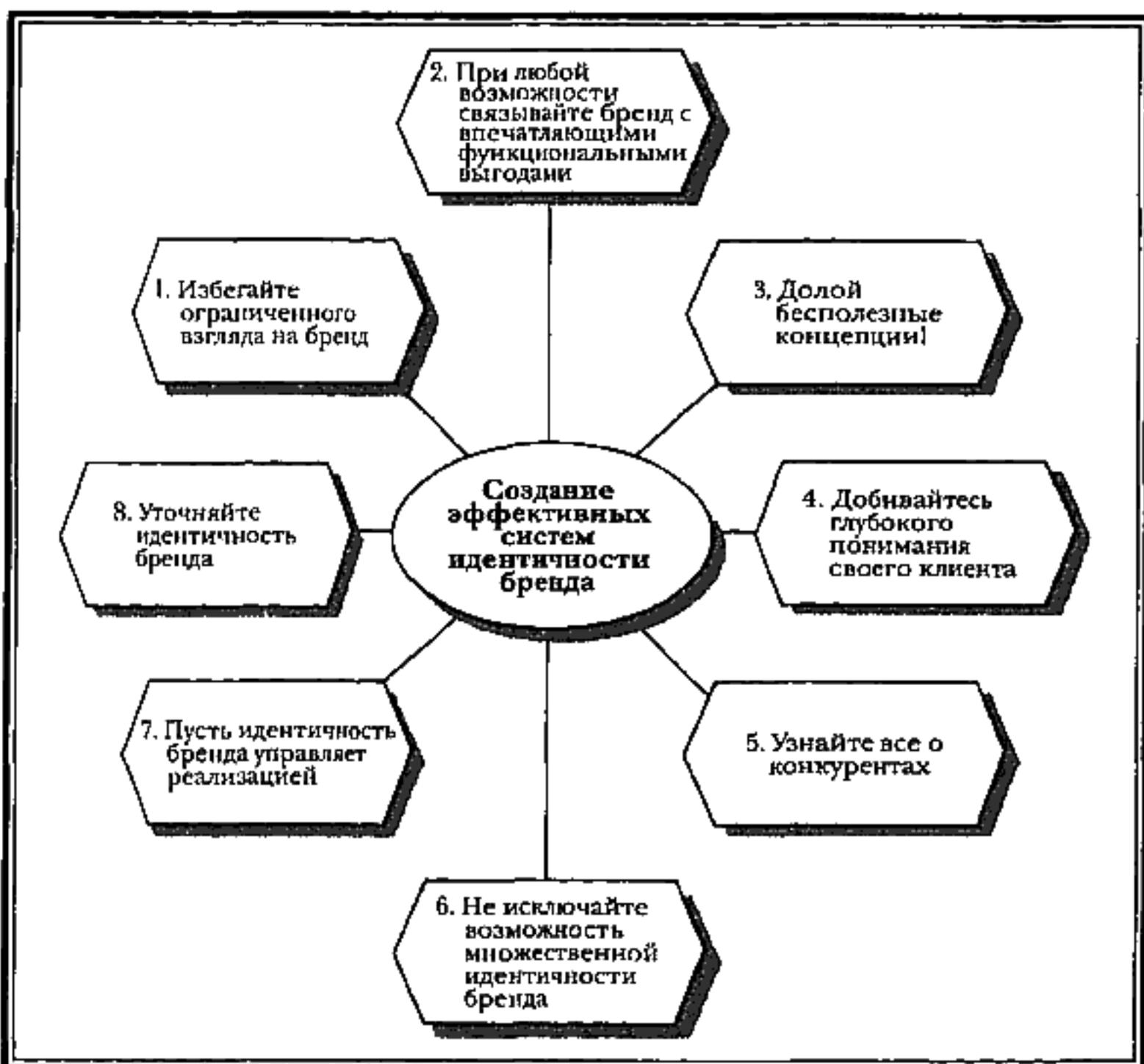


Рис. 2–3.

*Создание эффективных систем идентичности бренда*

в коротенькой рекламной фразе. Но даже формулировка сущности бренда не должна быть единственной (и даже просто главной) частью его идентичности, так как бренд сложнее того, что может выразить простая фраза. Например, 3М — это не только новаторство. Это целый комплекс ассоциаций, включающий качество, видео- и аудиокассеты, а также личность типичного представителя Среднего Запада.

Очень часто бренд-менеджеры «заключиваются» на атрибутах продукта. Это неизбежно, если воспринимать бренд всего лишь как набор атрибутов, дающих функциональные выгоды. В сфере высоких технологий и на рынке промышленных товаров особенно распространено заблуждение, что потребители воспринимают только фактическую информацию о брендах и делают выбор, основываясь исключительно на самых важных для них атрибутах. Но в большинстве случаев целесообразно воспринимать бренд как нечто, остающееся за вычетом воздействия атрибутов продукта.

На рис. 2–4 суммированы различия между продуктом и брендом. Продукт включает такие характеристики, как границы продукта (Crest делает продукты для ухода за зубами), атрибуты продукта (Vogue знает новости моды), качество/ценность (Kraft поставляет качественные продукты), пользователи (автомобили Subaru предназначены для езды в снегопад) и функциональные выгоды (Wal-Mart дает больше ценности за те же деньги). Бренд включает эти характеристики товара, а также многое другое:

- имидж пользователя (те, кто носит одежду от Armani);
- страна-производитель (Audi отличает немецкое мастерство);
- ассоциации с организацией (3М — компания-новатор);
- индивидуальность бренда (Bath and Body Works — это бренд розничной торговли, полный энергии и жизненной силы);
- символы (дилижанс олицетворяет Wells Fargo Bank);
- отношения между брендом и потребителями (Gateway — друг).

Помимо функциональных выгод, бренд способен предоставить:

- выгоды самовыражения (пользователь Hobart показывает, что считает себя первым во всем);
- эмоциональные выгоды (пользователи Saturn гордятся тем, что сидят за рулем машины американского производства).

Все эти элементы бренда могут быть полезными, но особых комментариев требуют три: ассоциации с организацией, индивидуальность бренда и символы.



**Рис. 2-4.**

*Бренд – это больше, чем продукт*

Ассоциации с организацией особенно важны для брендов сферы услуг, высоких технологий и товаров длительного пользования. В этих сферах компания, которая продвигает данный бренд, имеет прочную связь с потребителем. Если фирма хочет поддержать репутацию новаторской, чуткой к социальным нуждам, компании-лидера, мощной организации или заботящейся о клиенте, она может противопоставить конкурентам временное превосходство продукта или своей ценности. Такие ассоциации с организацией очень действенны, потому что, по сути, нематериальны, из-за чего с ними трудно конкурировать. Легко обойти конкурента, который позиционируется на основе атрибутов, но труднее конкурировать с ассоциациями такой компанией, как Hewlett-Packard или GE, опирающейся на программы, ценности, традиции и свой персонал.

Ассоциации с организацией должны отражать стратегию бизнеса. Один глобальный бренд имел следующие элементы идентичности: лидерство во всем мире, производственные стандарты превосходства в качестве и услугах, обязательства по обслуживанию на всех рынках по всему миру и самая низкая ценовая позиция. Но его стратегия бизнеса не была способна поддержать низкую ценовую позицию. Действительно, трудно обеспечить глобальное лидерство, превосходство в качестве и обязательное обслуживание в любой точке земного шара, одновременно поддерживая ценность бренда на неизменно высоком уровне. В отношении стратегии и брендинга вам придется делать выбор и идти на компромиссы.

*Индивидуальность бренда* поможет обеспечить желаемую дифференциацию даже на паритетном рынке. Таким образом, она дает бренду настоящий капитал, причем несколькими способами. Во-первых, яркая индивидуальность может сделать бренд интересным и запоминающимся. Согласитесь, худшее, что можно сказать о человеке, это то, что у него нет собственной личности. Лучше уж быть законченным подонком! Бренду «без личности» трудно добиться осведомленности о себе и установить отношения с потребителями. Во-вторых, индивидуальность бренда вызывает ощущения энергии и молодости, полезные для многих брендов. В-третьих, индивидуальность бренда способна подсказать характер взаимоотношений с клиентами — дружественные, партнерские или наставнические. Если имеется метафора личности, формирование этих отношений становится более ясным и мотивированным.

«Лакмусовая бумажка» для стратегии бренда включена в формулировку идентичности индивидуальность бренда или нет. Если ответ отрицательный, то бренд, скорее всего, рассматривается слишком узко.

*Символ* также не следует сводить на уровень тактических задач коммуникации. Наоборот, подтяните его до уровня стратегии бренда. Действительный символ скрепит и упорядочит элементы идентичности, сделав ее более известной и запоминающейся. В роли символа может выступать все что угодно, лишь бы оно представляло бренд: слоган (Nobody doesn't like Sara Lee («Нет таких, кто не любил бы Сару Ли»)), идеограмма (пончик Pillsbury), визуальная метафора (скала страховой фирмы Prudential), логотип («галочка» Nike), цвет (желтый цвет Kodak), жест («добрые руки» компании Allstate), музыкальная фраза (Hellmann's Mayonnaise), упаковка (голубой цилиндр Morton salt) или благотворительная программа (приюты Рональда Мак-Дональда). В

любом случае символ играет важнейшую роль в создании и сохранении капитала бренда и должен быть частью расширенной идентичности, а в отдельных случаях и стержневой идентичности. (Возьмите хотя бы стратегическое значение дилижанса банка Wells Fargo для осведомленности о бренде и таких ассоциаций, как надежность и новаторство.)

Расширенная идентичность поможет бренду выйти на первый план и избежать привязки к атрибутам продукта или к рекламному слогану. Формируя насыщенную расширенную идентичность бренда, вы обеспечиваете себе сразу несколько преимуществ.

1. Богатая идентичность бренда более точно характеризует бренд. Как и человека, бренд нельзя описать одним-двумя словами. Слоган в три слова или идентичность, ограниченная атрибутами продукта, попросту неполны.

2. Именно идентичность бренда является подлинным руководством при принятии решений о том, чем является бренд. Чем она полнее, тем меньше неясности, что следует делать, а чего не следует. Если же идентичность бренда чрезмерно кратка и упускает ключевые концепции, то возрастает опасность несоответствия элементов коммуникации бренду.

3. По своей сути, идентичность бренда является источником вдохновения. Она призвана увлекать всех сотрудников организации, выражая ее ценности и корпоративную культуру. Например, даже если лидерство и забота о клиентах не входят в сущность бренда, они все-таки могут играть решающую роль в управлении стратегией бренда.

4. В расширенной идентичности найдется место для понятий, которые помогут бренду не «зациклиться» на атрибутах. Это особенно важно для индивидуальности бренда и его символов. Они бывают чрезвычайно полезны и в стратегическом, и в тактическом планах, но если позиция бренда слишком узка, они не сработают.

## **2. При любой возможности связывайте бренд с впечатляющими функциональными выгодами**

«Зациклиться» на атрибутах продукта очень легко. Поэтому так важно (даже жизненно необходимо) расширять бренд, включая в него индивидуальность, ассоциации с организацией, символы, а также выгоды эмоциональности и самовыражения. Но это не означает, что

атрибуты, особенно если они новые и дифференцируют товар, и функциональные выгоды следует игнорировать, поскольку «настоящий» бренд якобы не фокусируется на атрибутах. Каждый бренд должен стремиться к функциональным выгодам, актуальным для потребителя. Так, BMW предоставляет клиенту выгоды в управлении автомобилем, Volvo – в плане безопасности, а Gap – в модной одежде для отдыха. Главенствующая позиция по ключевому атрибуту – это мощное оружие!

Превосходство над конкурентом в функциональных выгодах можно подкрепить или даже создать, искусно пользуясь другими ассоциациями, которые усиливают это превосходство. На самом деле вы должны стремиться создать личность бренда и дать потребителю выгоды в плане эмоциональности и самовыражения. Но все это вытекает из наличия у бренда соответствующего атрибута и функциональных выгод.

Символы бренда должны быть богаты ассоциациями, формирующими его индивидуальность. Это превосходный способ создать и усилить ассоциации с атрибутами и с функциональными выгодами. Очень многие символы поддерживают функциональные выгоды, например:

- человек Michelin (шины, «насыщенные» силой и энергией);
- кролик Energizer (батарейки, которые работают и работают);
- пончик Pillsbury (свежая и легкая пицца).

Действительно, легче выразить атрибут через символ, чем с помощью фактической информации. Вспомните, как эффективно одинокий ремонтник Maytag воплощает надежность. Без этого символа компании Maytag было бы трудно обзавестись этим атрибутом.

Сильная визуальная метафора может выразить целый комплекс функциональных выгод в живой и запоминающейся форме. Так, компания Andersen Consulting сознательно придерживается целостного восприятия организации, чтобы отстроиться от конкурентов. Последние же, в массе, были «узкими специалистами» и вносили отдельные улучшения, рассматривая конкретные трудности, которые часто являлись проявлениями одной большой проблемы. Рекламное агентство этой компании, Young&Rubicam, создало серию визуальных метафор, которые блестяще иллюстрировали эту философию и легли в основу всемирной рекламной кампании, начавшейся в 1995 г. Одна такая метафора показывала авиационные спойлеры

(особое устройство на крыльях самолета или на автомобиле, которое создает сопротивление воздуху и препятствует подъему. — Прим. ред.), прикрепленные к черепахе, — выразительный пример «близорукого» мышления. Другая (рис. 2–5) представляет собой косяк рыб, которые сложены действиями создали образ большой акулы. Эти метафоры не только выразительны, но и не связаны с определенной культурной и языковой средой; они могут выполнить свою коммуникативную роль где угодно.

Лабораторное исследование, которое провел Стюарт Эгрес из Young&Rubicam, доказывает, как полезно сочетать эмоциональные выгоды с функциональными [2]. Исследовались шампуни. Как выяснилось, наличие эмоциональных выгод (вы будете выглядеть и чувствовать себя неотразимым) менее эффективно, чем функциональных (ваши волосы будут густыми и пышными). Но их сочетание существенно превосходит воздействие каждого вида выгод в отдельности. Последующее исследование использовало стандартизованную процедуру лабораторного тестирования телевизионной рекламы. Оно обнаружило, что 47 рекламных роликов, которые включали как эмоциональные, так и функциональные выгоды, имели гораздо более высокую эффективность, чем

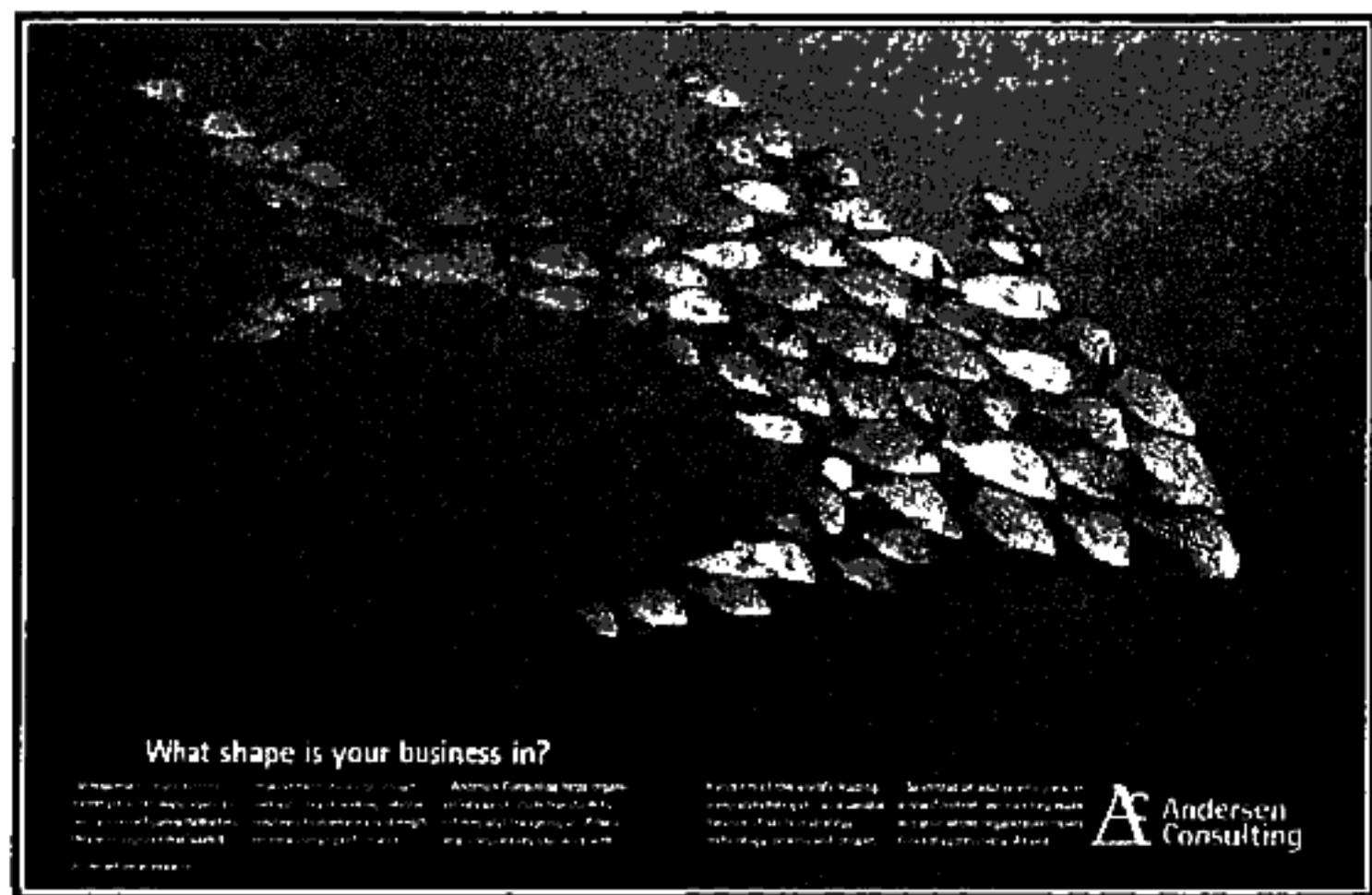


Рис. 2–5.  
Визуальная метафора Andersen Consulting

121 ролик, отражавший только одно преимущество. Послание должно дополнять, а не заменить особенности, опирающиеся на функциональные выгоды.

### 3. Долой бесполезные концепции!

Ранее мы рассмотрели 12 параметров, разбитых на четыре группы (бренд как продукт, организация, личность и символ). В дополнение к ним модель идентичности бренда включает выгоды для клиента (три типа) и отношения между потребителем и брендом. В сумме получается 16 параметров идентичности. Любой из них может быть полезен в том или ином контексте, но нет ни одного настолько универсального, чтобы непременно включать его в любой контекст. Слишком многие бренд-менеджеры испытывают непреодолимое желание использовать все эти концепции одновременно. В результате они получают перегруженную идентичность, содержащую банальные, случайные, а подчас и чуждые элементы.

Все эти параметры вовсе не обязаны войти в идентичность конкретного бренда. Идентичность бренда — это не бланк налоговой декларации, в которой требуется заполнить все строки, и не анкета, где надо ответить на каждый вопрос, чтобы получить идеальный результат. Оцените полезность каждого параметра по следующим критериям:

- Содержится ли в нем элемент, важный для бренда (помогающий бренду предоставить потребителю ценность или подкрепляющий его отношения с потребителем)?
- Помогает ли он бренду отстроиться от конкурентов?
- Находит ли он отклик у потребителя вашего бренда?
- Побуждает ли он ваших сотрудников к действию?
- Возможна ли его реализация?

Параметр можно считать подходящим, если он чрезвычайно высоко оценивается по одному из этих пунктов; необязательно оценивать его по всем пяти критериям. Однако параметры, которые не вносят особого вклада в любую из этих позиций, включать не следует. Самое главное — насколько параметр полезен и уместен как часть идентичности бренда.

Какие именно параметры использовать, диктуют конкретные условия. В сфере услуг, высоких технологий и товаров длительного использования обычно бывают полезны ассоциации с организацией,

но для бренда расфасованных товаров они годятся реже. Выгоды самовыражения, скорее всего, будут больше значить для брендов, имеющих очень высокую оценку по одному из пяти важнейших параметров индивидуальности бренда (искренность, эмоциональный подъем, компетентность, искушенность и безыскусность). Значение индивидуальности очень велико и в том случае, если продукты слабо дифференцированы. Символы играют важнейшую роль, если они сильно воздействуют на восприятие и создают визуальную метафору. Если же символ невыразителен, то символика не станет двигателем бренда. (Некоторые сильные бренды вообще не имеют определенных символов, с которыми следовало бы активно работать.)

#### **4. Добивайтесь глубокого понимания своего клиента**

Создание идентичности бренда подкрепляют 3 вида анализа — анализ потребителя, анализ конкурента и анализ собственного бренда. Любая организация, пренебрегающая этими мерами, сильно рискует.

Типичная ошибка — не разобраться, что лежит в основе отношений потребителя с брендом. Разумеется, часто полезно изучить значимость атрибутов и в количественном отношении. Но такое исследование почти никогда не приносит новых ценных сведений, которые помогут создать сильную идентичность бренда, и слишком часто ведет к «зацикливанию» на атрибутах продукта. Это касается и фокус-групп. Порой они помогают избежать грубых ошибок, но обычно бывают слишком поверхностны, чтобы вскрыть основу по-настоящему крепких отношений между брендом и его клиентами. К счастью, у вас есть возможность получить свежие, актуальные знания. Вот несколько советов [3].

- Подумайте об углубленных индивидуальных опросах, близких к тематике приобретения и использования товаров. Например, исследователи компании иногда проводят целый день в доме респондента, чтобы разобраться, как он использует продукцию P&G. Они предлагают респондентам прикрепить к одежде микрофон и рассуждать вслух о своих проблемах и реакциях в ходе обычных, каждодневных дел. Исследователи Levi's с магнитофоном ходят по магазину за покупателями. То, что люди говорят о вещах, которые рассматривают и покупают, очень информативно — отчасти потому, что эти высказывания спонтанны и отражают активный опыт.

- Много откровений может дать исследование проблем. Какие проблемы связаны с конкретным опытом пользования брендом? Есть ли среди этих проблем достаточно значимые и широко распространенные, чтобы лечь в основу стратегии бренда? Социологический опрос представительной выборки потребителей поможет определить, насколько полезным станет для клиентов бренда то или иное решение и насколько большой сегмент будет охвачен. Например, исследование проблем на рынке собачьего корма привело к созданию специализированных продуктов для собак разного возраста и величины.
- Исследование архетипов использует радикальную технику, которую впервые применил медик-антрополог доктор Рапаэаль. Участникам предложили принять лежачее положение в помещении с приглушенным светом и успокаивающей музыкой и обдумать интересующие исследователей вопросы. Суть в том, что в таких условиях их сознательные процессы мышления отступают на задний план и возникновение эмоциональных связей становится более вероятным. Вот как эта техника применялась в отношении продуктов Folgers. Участников попросили мысленно перенестись в детство и вспомнить, какую роль играл кофе в их жизни в те годы. Оказалось, что аромат кофе связан с чувством дома. Это открытие позволило Folgers занять успешную позицию с рекламным слоганом *The best part of Wakin'Up...is Folgers in your Cup!* («Лучшее в утреннем пробуждении ... это Folgers в вашей чашке!»)
- Еще один источник знаний — эмоции, связанные с опытом использования продукта. Исследование в сфере опыта использования выявило 20 основных эмоций потребителя: злость, недовольство, беспокойство, сожаление, страх, стыд, вина, зависть, одиночество, романтическая влюбленность, любовь, умиротворение, облегчение, довольство, пыл, оптимизм, радость, эмоциональный подъем, удивление и гордость [4]. Шкалу, на основе этих эмоций, можно применять при изучении потребителей или для того чтобы подкрепить исследование эмоциональных характеристик потребления количественными показателями.
- Ступенчатое исследование вооружит вас срезом выгод эмоциональности и самовыражения в связи с покупкой и использованием бренда. Процесс начинается с вопроса, почему человек решает купить или предпочитает использовать данный бренд. В ответе обычно присутствует атрибут. Следующая ступень — вопрос,

почему этот атрибут важен. Последовательность вопросов, начинающихся с «Почему», в итоге позволяет обнаружить определенные базовые выгоды в плане эмоций и самовыражения. Например, авиапутешественника спрашивают, почему такой атрибут, как «широкие кресла», является предпочтительным. Если он указывает на физический комфорт, ему задают вопрос, почему он стремится к физическому комфорту. Допустим, он отвечает: «Чтобы я мог сделать больше дел». Отсюда следует очередной вопрос, который может вытащить на поверхность эмоциональную выгоду: «Чтобы лучше относиться к самому себе». Аналогично атрибут «наземной службы» может привести к подобной серии ответов: «чтобы сэкономить время», «чтобы снять напряжение», «чтобы чувствовать, что все под контролем» и «чтобы чувствовать себя в безопасности».

- Чтобы понять бренд, изучите лояльных клиентов. Клиент из ядра клиентской базы почти наверняка имеет особые отношения с брендом, в которых вам полезно разобраться. Ведь они показывают, каких результатов бренд способен достичь. Ваша задача — усилить эти отношения и расширить базу лояльных покупателей.

## 5. Узнайте все о конкурентах

Еще одна обычная ошибка — невнимание к конкурентам. Для нас — бренда и компании — так естественно сосредотачиваться на том, в чем мы сильны и чего хочет потребитель. Проблема в том, что обычно у нас есть конкуренты, активные и потенциальные. Их тоже надо принимать в расчет. Чтобы отстроиться от чужих брендов, нужно понять их подходы. Первым шагом обычно становится анализ их нынешних и прошлых стратегий позиционирования.

- Очень полезно собирать характерные образцы рекламы каждого конкурента (плюс что-то из проведенных рекламных кампаний, если их стратегия изменилась) и уметь примерно оценить их отчисления на коммуникации. Разбейте всю эту рекламу на группы. Например, коммуникации страховой компании обычно относятся к одному из трех типов:
  1. Сила (Prudential, Fortus, Traveler's, Northwestern Mutual).
  2. Забота/мы всегда готовы вам помочь (Allstate, State Farm, Cigna Group).
  3. Взгляд в будущее/мы помогаем вам планировать вашу жизнь (UNUM, Mass Mutual, Equitable).

- Возможны исключения из этих трех типов, например, Transamerica (пирамида в качестве символа). Поняв, как позиционируются конкуренты и сколько они тратят на коммуникации, вы получите стратегическое руководство и показатель реалистичности собственных проектов. Если ваше послание аналогичное посланию более крупного рекламодателя, то и не приходится рассчитывать, что оно сможет выйти на первый план.
- Другой прием — взглянуть на последние годовые отчеты конкурента — года за четыре. Формулировку идентичности бренда часто можно вывести из содержащейся в них информации, особенно если это корпоративный бренд (подобный Sony). Кроме того, в годовом отчете нередко обсуждаются дальнейшая стратегия и обязательства организации, которой принадлежит конкурирующий бренд.
- Ценным может стать и изучение имиджей конкурирующих брендов. Что потребители думают о других брендах? Нравятся они им или нет? Каковы их личности? Ассоциации с их организациями? Их символы? Исследование количественных характеристик имиджа может задать отправную точку, и только. Другое дело — знания, полученные из творческого, углубленного, качественного исследования с использованием опыта создания метафоры (скажем, если бы бренд был животным, что это было бы за животное?). Такие сведения почти всегда полезны

Важно расширить охват исследования, включив в него всех ваших реальных конкурентов, всех, кто может увести у вас клиентов как сегодня, так и в будущем. Возьмем ориентированную на внутренний рынок американскую компьютерную фирму. Велик соблазн считать ее основными конкурентами Dell, Compaq, Gateway, IBM, Apple и Packard Bell. Но на тот же внутренний рынок нацеливаются Sony, Kodak, Microsoft, TCI и Nintendo. Все эти компании готовятся к борьбе за контроль над цифровыми интерфейсами и доступом в Интернет, составляющими ядро нового цифрового бизнеса США. Любая идентичность бренда или оценка будущего должна принимать в расчет и этих конкурентов.

## 6. Не исключайте возможности множественной идентичности бренда

Желательно иметь одну-единственную идентичность бренда, общую для всех продуктов на всех рынках. Coca-Cola долго использовала

свою стержневую идентичность во всех сегментах и странах. British Airways также рассчитывала, что ее слоган World's Favorite Airline («Самая популярная авиакомпания в мире») и соответствующая идентичность сработают на любом рынке по всему земному шару. Бренд шампуней Pantene во всех странах использует одни и те же идентичность, позицию и слоган (Hair so healthy it shines — «Такие здоровые волосы, что просто сияют»), поддерживаемые визуальным образом великолепной пчеловоды. Если единичную идентичность можно применить в любом контексте, то коммуникации бренда — как внутри, так и вне организации — не только упрощаются и удешевляются. Это еще и повышает шансы, что они будут эффективны и прочно связаны с культурой организации и ее бизнес-стратегией.

Единая, универсальная идентичность должна быть вашей целью и основополагающей стратегией. Не поддавайтесь заявлениям менеджеров, что их контекст (будь то страна или линия продуктов) имеет массу отличий и требует особой идентичности, а не просто иного исполнения (скажем, иной интерпретации образа жизни или другого способа продемонстрировать эмоциональные выгоды). Отступления от стержневой идентичности бренда должны происходить как можно реже и только в тех случаях, когда этого настоятельно требуют теоретические изыскания и практические данные.

Но не забывайте, вашей главной целью является создание сильного бренда во всех контекстах. И если самый лучший результат недостижим без множественной идентичности, следует заняться разработкой именно такой идентичности. Например, компании Hewlett-Packard нужны отдельные идентичности, чтобы весь бренд HP в целом отвечал разнородным потребностям ее клиентов. Ведь инженеры покупают рабочие станции, профессиональным бизнесменам нужны мини-компьютеры и лазерные принтеры, а рядовых потребителей интересуют субноутбуки. Так что в этом случае единичная идентичность не отвечала бы реальному положению дел.

Однако иногда даже единичную идентичность можно распространить на очень разные контексты. Скажем, можно использовать одну и ту же идентичность, но на каждом рынке подчеркивать разные ее элементы. К примеру, на одном рынке на первом месте будет личность бренда, а на другом — ассоциации с организацией. Другой подход состоит в том, чтобы по-разному интерпретировать одну и ту же идентичность на различных рынках. Так, стержневая идентичность банка на внутреннем рынке будет дополнена элементом «личное», а

на деловом рынке – элементом «профессионализм», но общий дух и заложенная в основу корпоративная культура останутся неизменными.

Но допустим, что без множественной идентичности не обойтись. Тогда надо стремиться во всех вариантах сохранить единый набор ассоциаций, часть которых входит в стержневую идентичность. Затем идентичность на каждом рынке можно по-разному представить, но так, чтобы реализация соответствовала общим для всех рынков элементам. Ассоциации, уникальные для каждого рынка, также не должны противоречить общему характеру.

«Старая» идентичность бренда может сработать и в новом контексте, если прибавить к ней новые элементы. Так, ведущая нефтяная компания США, приспособившая свою идентичность к специфическим условиям Южной Америки, прибавила к ней точность работы насоса. Дело в том, что местные конкуренты компании обманывали потребителей, недоливая несколько галлонов по счетчику. Специализированное приложение, скажем, Sony Walkman, может прибавить к идентичности Sony (цифровые технологии и развлечение) ряд функциональных выгод, соответствующих данному продукту.

Бывают случаи, когда интерпретаций и добавлений недостаточно и даже стержневую идентичность приходится менять в соответствии с рынком. Например, Levi's – это престижный бренд в Европе и на Дальнем Востоке, представляющий лучшее из американского импорта и поддерживающий исключительно высокие цены. А в США его идентичность делает акцент на функциональные выгоды и традиции исконного производителя джинсов. Citibank тоже должен делать различия между Дальним Востоком, где это престижный бренд, и США, где большее значение имеют функциональные выгоды.

Если множественная идентичность, в принципе, осуществима, можно задействовать две процедуры. Процесс «сверху вниз» состоит в том, чтобы создать идентичность для организации в целом и затем приспособивать ее к условиям разных рынков. Преимущество этого подхода – общая идентичность, от которой отдельные рынки не смогут слишком отдалиться.

При процессе «снизу вверх» вы формируете в организации подразделения, которые занимаются отдельными продуктами или рынками и вольны создавать идентичность, лучше всего отвечающую их

нуждам. Затем все эти идентичности согласовываются друг с другом, возможно, силами команд, представляющих разные подразделения. Именно так поступила компания Harley-Davidson, причем оказалось, что множество команд создали практически одинаковую идентичность. Получилась единая идентичность, в большой степени разделяемая всеми сотрудниками организации. В одной компьютерной компании четыре различные товарные группы сформировали собственные идентичности. Однако при их согласовании три из четырех решили, что им отлично подойдет единая идентичность бренда в целом, а четвертой потребовалось незначительное добавление. И в этом случае признание было значительным, поскольку идентичность стала результатом принятия решений внутри организации, а не была навязана извне.

## 7. Пусть идентичность бренда управляет реализацией

Итак, идентичность бренда станет основой стратегии бренда. Следующий этап — осуществление этой стратегии. Но из-за организационных проблем между идентичностью и ее реализацией может возникнуть несоответствие. Например, рекламное агентство сформировало позицию бренда, не вытекающую из идентичности бренда. Или группа, ответственная за коммуникации бренда, слишком нерегулярно контактирует с сотрудниками, занятыми исполнением стратегии бизнеса.

Эти проблемы можно частично устранить, если добиться признания данной идентичности всей организацией. Примеры из предыдущего раздела иллюстрировали, как можно обеспечить это признание, задействовав в создании идентичности бренда всех (как людей, так и целые организации), кто занят в реализации. Есть и иной путь. Обеспечьте полное понимание идентичности бренда всеми заинтересованными лицами. Развитая идентичность может сыграть ключевую роль в решении этой задачи. Если вы не сумели должным образом разъяснить идентичность своего бренда ключевым фигурам из рекламных агентств или компаний, осуществляющих спонсорские программы, они станут придумывать ее заново. Настоящая катастрофа!

Другой подход — создавать и совершенствовать идентичность бренда прямо в процессе ее реализации. Как уже говорилось, стратегия — это и есть реализация. Таким образом, если вы начнете прикидывать возможные пути реализации во время выработки идентичности

бренда, то в определенной мере гарантируете их соответствие. Заранее подумайте, как выразить идентичность бренда визуальными средствами, и выработайте одно (или более) альтернативное направление реализации.

## 8. Уточняйте идентичность бренда

Идентичность бренда часто оказывается нечеткой, особенно если сводится к нескольким словам или фразам. Поэтому она не может эффективно исполнять свою роль — рассказывать, чем является бренд, вдохновляя сотрудников и партнеров организации и управляя принятием решений. В этом случае полезно и даже необходимо уточнить идентичность. В следующей главе мы обсудим ряд способов уточнить идентичность бренда.

### Вопросы для обсуждения

1. Подберите альтернативную формулировку сущности бренда компании Virgin Airlines.
2. Оцените формулировки сущности брендов, приведенные в тексте главы. Какие критерии к ним подходят? Какая представляется лучшей? Вспомните слоганы, являющиеся особенно удачными формулировками сущности бренда. Почему?
3. Имеет ли ваш бренд сильную позицию или функциональную выгоду? Как они используются? Продвинулся ли ваш бренд дальше атрибутов продукта и функциональных выгод? Каким образом?
4. Какой особенностью ваших клиентов обусловлена стратегия вашего бренда?
5. Используйте рекламу, визуальные образы или стратегические формулировки, чтобы описать позиции конкурентов. Как ваш бренд отстроен от них?
6. Нужна ли вашему бренду множественная идентичность? Почему? Какая именно?
7. Соответствуют ли друг другу ваша стратегия и ее реализация? Приведите яркие примеры реализации, отвечающей и не отвечающей стратегии (для вашего бренда и у конкурентов).

## Примечания

1. Pantea Denoyelle and Jean-Claude Larreche, Virgin Atlantic airways, Case publication INSEAD, 595-023-1.
2. Stuart Agres, «Emotion in Advertising: An Agency's View», in Stuart J. Agres, Julie A. Edell, and Tony M. Dubisky, *Emotion in Advertising* (New York: Quorum, 1990), pp. 1-18.
3. For a more detailed discussion of approaches see David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: The Free Press, 1991), chapter 6.
4. Marsha L. Richins, «Measuring Emotions in the Consumption Experience», *Journal of Consumer Research*, September 1997, pp. 127-46.

нуждам. Затем все эти идентичности согласовываются друг с другом, возможно, силами команд, представляющих разные подразделения. Именно так поступила компания Harley-Davidson, причем оказалось, что множество команд создали практически одинаковую идентичность. Получилась единая идентичность, в большой степени разделяемая всеми сотрудниками организации. В одной компьютерной компании четыре различные товарные группы сформировали собственные идентичности. Однако при их согласовании три из четырех решили, что им отлично подойдет единая идентичность бренда в целом, а четвертой потребовалось незначительное добавление. И в этом случае признание было значительным, поскольку идентичность стала результатом принятия решений внутри организации, а не была навязана извне.

## 7. Пусть идентичность бренда управляет реализацией

Итак, идентичность бренда станет основой стратегии бренда. Следующий этап — осуществление этой стратегии. Но из-за организационных проблем между идентичностью и ее реализацией может возникнуть несоответствие. Например, рекламное агентство сформировало позицию бренда, не вытекающую из идентичности бренда. Или группа, ответственная за коммуникации бренда, слишком нерегулярно контактирует с сотрудниками, занятыми исполнением стратегии бизнеса.

Эти проблемы можно частично устранить, если добиться признания данной идентичности всей организацией. Примеры из предыдущего раздела иллюстрировали, как можно обеспечить это признание, задействовав в создании идентичности бренда всех (как людей, так и целые организации), кто занят в реализации. Есть и иной путь. Обеспечьте полное понимание идентичности бренда всеми заинтересованными лицами. Развитая идентичность может сыграть ключевую роль в решении этой задачи. Если вы не сумели должным образом разъяснить идентичность своего бренда ключевым фигурам из рекламных агентств или компаний, осуществляющих спонсорские программы, они станут придумывать ее заново. Настоящая катастрофа!

Другой подход — создавать и совершенствовать идентичность бренда прямо в процессе ее реализации. Как уже говорилось, стратегия — это и есть реализация. Таким образом, если вы начнете прикидывать возможные пути реализации во время выработки идентичности

*Директор любой компании,*

*не способный четко назвать нематериальные активы своего бренда  
и не понимающий его связи с потребителями, находится в беде.*

**Шарлотта Бирз, Дж. Уолтер Томпсон**

*Предания – единственное и мощнейшее оружие  
в литературном арсенале лидера.*

**Говард Гарднер, профессор Гарвардского университета,  
автор книги *Leading Minds***

В стержневую идентичность компаний Saturn и Gateway Computers включен элемент «взаимоотношения с потребителями», когда бренд играет роль друга клиента компании. Но что это за друг? Приятель на вечеринке? Друг, который «всегда рядом»? Спутник в путешествии? Знакомый, с которым вы ходите на бейсбол? Коллега по бизнесу? И чем эта дружба отличается от партнерства и родственного чувства? Какие ролевые модели, визуальные образы, метафоры и символы обозначают дружбу?

Стержневая идентичность может быть представлена несколькими словами или фразами. Например, Saturn — машина мирового класса плюс отношение к клиенту как к другу; Mobil — лидерство, партнерство и надежность. Понятия: качество, позаторство, эмоциональный подъем, энергия, отличный вкус, удобство для пользователя, родство, дружба, лидерство, партнерство, надежность и другие — ключевые элементы стержневой идентичности крупных брендов. Хотя такие определения достаточно кратки и их легко запомнить, к сожалению, они могут оказаться слишком расплывчатыми, чтобы стать руководящим принципом и источником вдохновения.

С помощью расширенной идентичности прямо или косвенно ключевой элемент можно сделать более определенным. Так, детализация индивидуальности бренда, которая основана на дружественности, формирует тот или иной образ друга, но не всегда удается придать четкость этому образу, и именно поэтому следует конкретизировать слова и фразы, представляющие элементы стержневой и расширенной идентичностей бренда (например, такие параметры индивидуальности бренда, как чувство юмора или надежность).

Конкретизация идентичности бренда способствует достижению трех целей. Во-первых, она помогает устранить расплывчатость за счет четкости и ясности каждого элемента, что позволяет увидеть, какие именно решения и программы усилят бренд. Во-вторых, можно оценить, в какой степени параметры идентичности находят отклик у клиентов и дифференцируют бренд. В-третьих, конкретизация часто служит стимулом рождения идей и замыслов для разработки целенаправленных и эффективных мероприятий по созданию бренда.

## ДАЕМ ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВУ

Лидерство является частью стержневой идентичности многих брендов, особенно корпоративных. Причина этого в том, что лидерство

способно вдохновлять сотрудников и партнеров компании, задавая высокий уровень устремлений бренда. Быть всегда впереди — это цель, благодаря которой создание бренда становится увлекательным и значимым. Для многих потребителей лидерство бренда означает дополнительные гарантии, а для других — качество и/или новаторство, которые приносят существенные функциональные выгоды. Покупая и используя бренды, которые являются настоящими лидерами, потребитель получает еще и выгоды самовыражения — чувство собственной значимости и удовлетворения своим прекрасным вкусом.

Понятие лидерства охватывает множество аспектов и видов деятельности, что, с одной стороны, может быть эффективно использовано, а с другой — может стать настолько всеобъемлющим, что перестанет определять направление развития бренда. Слишком многие способы коммуникации кажутся подходящими, и слишком мало (а то и ни одного) удастся отсеять.

Рассмотрим ряд возможных интерпретаций лидерства.

- *Компетентный лидер* с исключительными способностями к руководству (Citigroup).
- *Авторитетный лидер*, которому стоит только приказать — и все будет сделано (Microsoft).
- *Лидер-помощник*, подбадривающий клиента положительными стимулами (Nordstrom).
- *Тренер*, предлагающий средства и приемы выполнения задачи (Schwab).
- *Лидер, «ниспровергающий правила»*, который предлагает необычные и подчас шокирующие программы и действия (Virgin).
- *Лидер-новатор*, передовик, разрушающий технологические ограничения (3M).
- *Успешный лидер* с большой долей рынка (Coca-Cola).
- *Лидер качества*, устанавливающий стандарты совершенства (Lexus).
- *Вдохновляющий лидер*, выражающий ценности и призвание клиента (Levi Strauss).

Итак, концепцию бренд-лидерства иллюстрирует исследование 23 товарных категорий, проведенное рекламным агентством DMB&V под руководством Джо Пламмера. Респондентов спрашивали, какой бренд является лидером в категории и почему, а затем были изучены стратегии названных брендов.

Выяснилось, что бренды воспринимаются как лидеры не из-за большой доли рынка (хотя некоторые из них имели большие доли), а благодаря доверию и качеству, которые они внушают. Другое открытие – бренды-лидеры представлены четырьмя типами:

*Бренды-победители (Power brands)* владеют наиболее прибыльными товарами данной категории, постоянно совершенствуют их, чтобы сохранить лидирующую позицию. Это, например, Gillette (самое гладкое бритье), Crest (самые здоровые зубы), Federal Express (быстрая надежная доставка) и Volvo (безопасность).

*Бренды-исследователи (Explorer brands)* используют такие устремления людей, как развитие, познание, раскрытие своего потенциала. Таковы Microsoft («Куда ты хочешь пойти сегодня?»), Nike («Сделай это!»), Body Shop (выражает социальную ответственность).

*Бренды-«иконки» (Icon brands)* символизируют определенную сторону национального характера и истории страны, которую клиенты эмоционально разделяют. Это, к примеру, Disney (магия детства), Coca-Cola (всеобщий друг), Marlboro (свобода американского Запада) и McDonald's (дети, семейные ценности).

*Бренды-идентификаторы (Identity brands)* выстраивают отношения, направленные на имидж клиента, чтобы помочь людям показать, кем они являются. Примеры: Levi's (урбанистичный, остромодный), BMW (успешный, высокий социальный уровень, знаток лучшего), Birkenstock (естественные, природные ценности и образ жизни).

В том же исследовании, когда респондентам предлагалось назвать новых претендентов на звание лидеров, они выделили два типа:

*Шокирующие бренды (In-your-face brands)* открыто атакуют лидеров, например, перенимая их стратегию, но делая то же самое лучше или дешевле. Отчасти такие бренды дифференцируются благодаря своей агрессивности и энергетике. Можно назвать MCI (экономит деньги по сравнению с AT&T благодаря новаторским программам) и Pepsi (Pepsi Challenge, Generation Next).

*Бренды «иного подхода» (Different-paradigm brands)* в принципе игнорируют лидера, считая, что он не имеет отношения к «новой системе». Назовем Schwab (сделки с ценными бумагами без посредничества брокеров), Southwest Airlines (прямые авиарейсы по сниженному тарифу в

сочетании с ценностью и забавной личностью бренда) и Amazon (сетевой книжный магазин).

Кроме указанных двух типов, существует и множество других, но главная задача любого бренда — детально разработать и прояснить общую концепцию, чтобы она стала ориентиром. Несмотря на то что разным организационным единицам могут потребоваться различные аспекты одной и той же концепции, четкость и ясность должны быть ее постоянными атрибутами. Данная глава посвящена этой задаче.

## **ОПРЕДЕЛЯЕМ ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ БРЕНДА — ИСТОРИЯ L.L. BEAN**

Компанию L.L. Bean основал в 1912 г. Леон Леонвуд Бин, любитель туризма, живший в г. Фрипорт (штат Мэн). Первым продуктом компании стали ботинки с непромокаемыми резиновыми подошвами и облегченным кожаным верхом, что было огромным преимуществом перед тяжелой кожаной обувью для походов. Он успел продать по почте первые 100 пар, когда были обнаружены проблемы со швами. Тогда Бин вернул заказчикам деньги и начал сначала. Это решение заложило основу легендарной «Стопроцентной гарантии удовлетворения» L.L. Bean и традиции качественного и честного обслуживания. Следом за сигнальной моделью ботинок появилось множество других товаров для поклонников охоты, рыбалки и туризма. Сам Бин активно предлагал и испытывал новые товары вплоть до 60-х гг.

В настоящее время бизнес L.L. Bean приносит более \$1 млрд прибыли ежегодно. Традиционно его основу составляют продажи по каталогам. В 1917 г. на улице Мэйн Стрит во Фрипорте был открыт маленький магазин для обслуживания «залетных» покупателей. Эта скромная розничная точка со временем превратилась в фирменный магазин, своего рода олицетворение бренда. Он открыт 24 часа в сутки для удобства «ранних пташек» — охотников и рыбаков — и является одной из достопримечательностей штата Мэн. За год его посещают свыше 3,5 млн человек. Как и прежде, компания L.L. Bean ориентируется на туризм, охоту и рыбалку, но постепенно расширяет границы своих товаров за счет одежды для отдыха и спорта и т. п., сочетающихся с образом жизни на природе. Стержневая идентичность L.L. Bean включает такие параметры, как высококачественные функциональные продукты, полезные услуги, ориентация на тех, кто любит активный отдых на свежем воздухе.

Итак, L.L. Bean захотела обновить свой визуальный ассоциативный ряд. Настало время отойти от старомодных рыболовов и туристов с грубым устаревшим снаряжением и перейти к более широкому контексту – воспеванию жизни на природе и страсти к путешествиям по нетронутой глуши. Обложка каталога, представленная на рис. 3-1, иллюстрирует эту цель.

Профиль индивидуальности бренда, разработанной в поддержку мероприятий L.L. Bean по созданию бренда, включил следующие параметры: дружелюбность, честность, полезность, ориентация на всю семью, практичность и экономность, чувство юмора, гид-инструктор, сторонник здорового образа жизни. Но эти понятия оказались слишком абстрактными, чтобы выразить подлинную сущность бренда компании, и через некоторое время они были конкретизированы следующим образом:

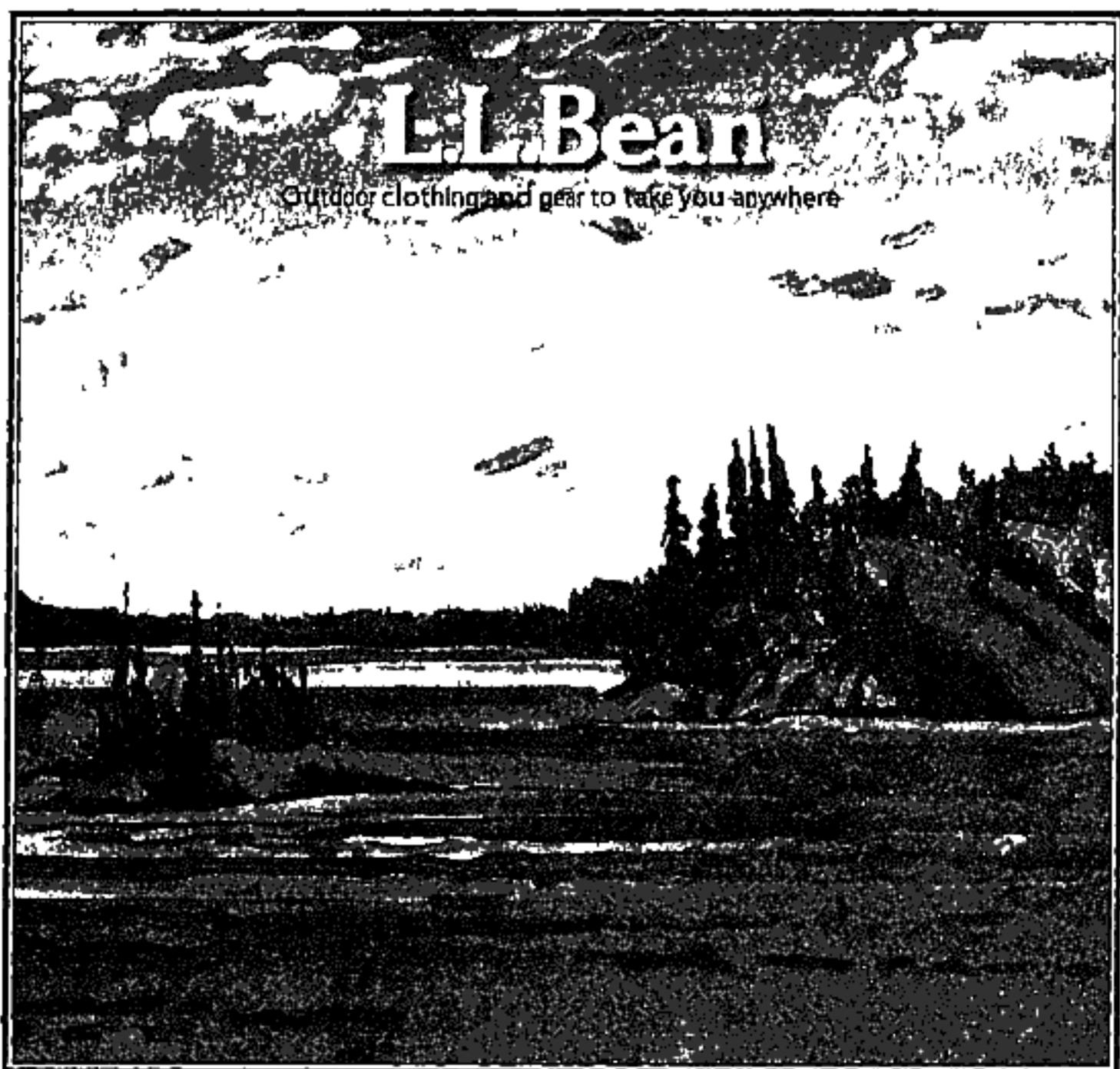


Рис. 3-1.

*L.L. Bean – воспевание жизни на природе*

**Дружелюбие** – L.L. Bean гостеприимно встречает клиентов, потому что заботится о них. Это добрый знакомый, с которым просто, легко и удобно.

**Честность** – L.L. Bean прямодушная и открытая; она никогда не станет обманывать клиентов. Компания всегда представляет себя и свои продукты реалистично и незатейливо.

**Сервис** – уровень обслуживания клиентов L.L. Bean вошел в легенду. Хорошее обращение с потребителями – основа ведения дел с тех самых пор, как Леон основал компанию. Служащие сделают все возможное, чтобы помочь клиентам при выборе самого подходящего продукта L.L. Bean для определенного вида деятельности или чтобы ответить на их вопросы об отдыхе на природе.

**Ориентация на всю семью** – имидж компании отчасти патриархален в силу ее традиций (охота и рыбалка) и личности ее основателя. Но теперь L.L. Bean предлагает товары и услуги для всех членов семьи, увлеченных отдыхом на природе.

**Практичность и экономность** – L.L. Bean сосредотачивается на продуктах и атрибутах, поддерживающих параметр функциональности. Ее товары отличают изобретательность в духе настоящих янки, справедливая цена и практичное исполнение.

**Чувство юмора** – L.L. Bean всегда правильно оценивала свою роль в жизни клиентов. Она не относится к себе слишком серьезно и сохраняет классическое американское чувство юмора.

**Гид-инструктор** – L.L. Bean отличают те характеристики, которые ассоциируются с опытным человеком, знающим местность вдоль и поперек.

**Здоровый образ жизни** – клиенты и сотрудники компании L.L. Bean убеждены в преимуществе активного отдыха на природе и физических упражнений. Они считают время, проведенное на свежем воздухе, главным залогом своего физического и умственного здоровья, а, значит, и качества жизни в целом.

Уточненные параметры индивидуальности дают четкое представление о том, чем является бренд компании, и служат подлинным руководством для программ создания бренда. Например, уточненный

параметр «дружелюбие» позволяет свободно размещать товары на страницах каталогов и полках магазинов, что создает впечатление привычности и уюта. Параметр практичности и экономности отражает функциональность товаров и их атрибутов. Наконец, бренд как гид — это метафора, которая демонстрирует опытность — краеугольный камень традиций L.L. Bean.

Разработка всех параметров индивидуальности бренда позволяет раскрыть и определить аспекты, которые могут быть использованы для расширения имиджа компании. Бренд L.L. Bean воспринимается как мужской, но созданная индивидуальность требует включения параметра «вся семья». Далее, недопустимо, чтобы рациональность имиджа Bean диктовала бренду «слишком серьезное отношение к самому себе». И, наконец, новоанглийские традиции бренда не должны диктовать образ престарелого, старомодного деревенского чурбана. Это должна быть современная личность, увлеченная отдыхом на природе.

## КОНКРЕТИЗИРУЕМ ИДЕНТИЧНОСТЬ

Итак, идентичность бренда — особенно стержневая идентичность и сущность бренда — часто выражается одним словом или краткой емкой фразой. Если конкретизировать идентичность, она станет более определенной, а значит, ее можно использовать при руководстве программами по созданию бренда более успешно.

Далее мы покажем несколько приемов конкретизации идентичности. Их могут использовать сотрудники фирмы или ее партнеры, которые знают, чем является бренд, и непосредственно участвуют в реализации его концепции.

Приемы делятся на четыре группы (рис. 3-2). *Ревизия программ поддержки идентичности* поможет определить реальное содержание, стоящее за желаемыми параметрами идентичности бренда. *Ролевые модели идентичности* — это действия и программы, осуществляющие коммуникации бренда. Разработка *визуальных метафор* — иной способ наполнить идентичность жизнью. Наконец, *установление приоритета идентичности бренда* определяет, на каком параметре должны фокусироваться позиционирование и мероприятия по созданию бренда.

В итоге мы получаем некий инструмент коммуникации. Его можно назвать «Представление конкретизированной идентичности» и

оформить в виде книги, видеозаписи, подборки визуальных материалов и/или справочника. Как именно создается этот инструмент, мы расскажем в конце данной главы.

## РЕВИЗИЯ ПРОГРАММ ПОДДЕРЖКИ ИДЕНТИЧНОСТИ

Идентичность бренда должна обязательно соответствовать имиджу и миссии компании и нести в себе конкретное содержание. Она должна давать потребителю четкое представление о бренде, которое дифференцирует его, но это еще не все. Необходимо, чтобы организация была готова поддерживать идентичность солидными инвестициями в конкретные программы. Определив, какое содержание стоит за идентичностью бренда и какие программы его поддерживают, вы сможете конкретизировать эту идентичность, сделав ее живой и реальной.

Бренд могут поддержать программы и инвестиции двух типов: планируемые и текущие. К первому типу относятся стратегические



Рис. 3-2.

*Конкретизация идентичности бренда*

императивы — будущие программы, которые следует разработать, чтобы реализовать идентичность бренда. Второй тип — это так называемые подтверждающие пункты, то есть набор уже существующих программ, инициатив и активов, поддерживающих идентичность бренда.

### **Стратегические императивы: свяжем идентичность бренда с бизнес-стратегией**

Формулировка идентичности бренда предполагает обещание, даваемое потребителям, и обязательства, которые принимает на себя организация. Стратегический императив — это инвестиция в актив или программу, которые станут значимыми, когда придет пора исполнить свое обещание [1]. Каких мощностей и активов организации требует идентичность бренда? Какие понадобятся инвестиции, чтобы выполнить обещание, данное клиентам? Ниже приводится ряд примеров.

#### **Бренд регионального банка**

Стержневая идентичность включает:

- личные и профессиональные отношения с каждым клиентом.

К стратегическим императивам относятся:

- база данных клиентов. За каждым клиентом закрепляется специалист, имеющий доступ ко всем счетам данного клиента. Таким образом, отношения банка с каждым отдельным клиентом встраиваются в общую систему обслуживания;
- обслуживание клиентов. Разработка и реализация программы по улучшению навыков межличностного общения служащих, работающих с клиентами. Включает систему оценки результатов.

#### **Новый суббренд аудиоаппаратуры в премиум-нише**

Стержневая идентичность включает:

- высочайшее качество;
- технологический лидер.

К стратегическим императивам относятся:

- отечественный производитель (вместо иностранного поставщика) для лучшего контроля качества продукции;
- расширенная программа ОКР в сфере цифровых технологий.

## Суббренд товаров гигиены дома в низком ценовом сегменте

Стержневая идентичность включает:

- недорогой бренд с конкурентоспособным качеством.

К стратегическим императивам относятся:

- стать производителем с низкими издержками производства;
- создать подразделение по ценовой политике.

Стратегические императивы указывают последовательность действий, без которых идентичность бренда останется пустым обещанием, то есть эти этапы являются частью мероприятий по созданию бренда. Иногда следует отложить возрождение или репозиционирование бренда, чтобы синхронизировать эти мероприятия со стратегическими императивами. В любом случае создание бренда — это нечто большее, чем мысленный образ или программа коммуникаций плюс упаковка. Оно требует программы инвестиций с определенным графиком и бюджетом.

Пожалуй, не менее важно, что стратегические императивы помогают оценивать реалистичность ваших проектов. Какие нужны инвестиции и насколько осуществима стратегия бренда? Хватит ли вам необходимых для инвестиций ресурсов? Готова ли организация принять на себя данное обязательство? Способна ли организация осуществить требуемые инициативы? Если ответ на любой из этих вопросов окажется отрицательным, значит, организация не способна или не желает подкрепить обещание бренда реальным содержанием. Тогда обещание останется пустым рекламным слоганом и будет, в лучшем случае, бесполезной тратой ресурсов, а в худшем — принесет убытки.

Вернемся к приведенным только что примерам. Допустим, региональный банк не хочет вкладывать десятки миллионов долларов в создание базы данных, без которой невозможен требуемый уровень взаимодействия с клиентами. Тогда концепцию отношений с клиентами придется пересмотреть. Если фирма по производству комплектов для аудиосистем не готова разрабатывать и выпускать свои продукты, сверхсовременный бренд обречен на гибель. Если производитель моющих средств для дома не хочет организовывать специальное подразделение по ценовой политике, то проникновение в низкий ценовой сегмент рынка станет началом конца.

Эд Резик, директор по маркетингу компании The Limited, как-то заметил, что невозможно победить лидера, противопоставив его бренду аналогичный продукт. Реальность победы зависит от инвестиций для поддержания и реализации стратегических императивов, а одного только нового названия, позиции, индивидуальности бренда или расширения его визуального присутствия еще недостаточно. Ярко выраженные сущность бренда и его ценность на самом деле отличают сильный бренд от бренда-неудачника.

Понятие стратегического императива предполагает, что бизнес-стратегия должна разрабатываться с учетом идентичности бренда. Кажется натяжкой? Но часто это как раз самое точное описание процесса. Разумеется, идеальный сценарий – когда в число стратегических императивов входят инициативы, которые уже пахотятся в действии. Тогда стратегия бренда, безусловно, согласуется с действующей бизнес-стратегией. Но если бизнес-стратегия не проработана, то серьезные мероприятия по развитию идентичности бренда заставляют менеджеров четче фокусировать ее. Стратегические императивы играют в этом ключевую роль, поскольку менеджерам необходимо найти оптимальные варианты решений важнейших задач компании.

Если у организации есть четкая бизнес-стратегия, подкрепленная прочной корпоративной культурой, то нетрудно выработать идентичность и стратегию бренда. В противном случае создание идентичности бренда может потребовать нечеловеческих усилий. В обеих ситуациях идентичность бренда может стать не только стимулом, но и способствовать разработке важнейших элементов бизнес-стратегии и культуры данной компании.

### «Подтверждающие пункты»

Итак, стратегические императивы – это инициативы организации, требующие значительных инвестиций. Напротив, «подтверждающие пункты» уже соединены с параметрами идентичности бренда. Это уже существующие программы, инициативы и активы, которые наполняют стержневую идентичность содержанием и помогают донести это содержание до аудитории. Стратегических императивов обычно немного, и, как правило, они достаточно дороги и рискованны. А «подтверждающих пунктов» может быть множество, причем они уже введены в действие. Если формулировка идентичности бренда основана исключительно на том, что должно случиться в будущем, она находится в

опасности по двум причинам. Во-первых, есть риск, что императивы не будут должным образом профинансированы или реализованы. Во-вторых, даже при соблюдении первого условия никто не гарантирует, что восприятие потребителей изменится. Таким образом, «подтверждающие пункты» необходимы.

Например, параметром стержневой идентичности Nordstrom может быть забота о клиентах. «Подтверждающими пунктами» станут любые активы, навыки, программы или инициативы, которые включены в это направление, в их числе:

- репутация службы по работе с клиентами на сегодняшний день;
- действующая политика возврата, хорошо известная и пользующаяся доверием;
- программа компенсаций, назначение которой — сделать службу полезной для клиентов;
- квалификация персонала и уровень программ по найму новых сотрудников;
- политика улучшений, поддерживающая инновации как отклик на жалобы клиентов.

Компания L.L. Bean имеет такой параметр идентичности, как соответствие нуждам поклонников отдыха на природе. В этом случае к подтверждающим пунктам относятся: традиции бренда и его активы, политика и программы, дифференцирующие компанию по следующим параметрам:

- фирменный магазин, открытый 24 часа в сутки для удобства любителей отдыха на природе;
- опыт и профессионализм работающих с клиентами служащих, способных давать покупателям такие советы об активном отдыхе на природе, которые повышают ценность товаров данной компании.

Такие крупные фирмы, как GE, Hewlett-Packard или Sony, объединяют разные направления деятельности под одним брендом. Как узнать, подойдет ли им всем тот или иной элемент стержневой идентичности (например, лидерство)? Для этого можно обсудить уже имеющиеся программы и стратегии с сотрудниками, занимающимися другими товарными группами или географическими ареалами. Если у всех групп найдутся «подтверждающие пункты», доказывающие, что лидерство может служить элементом идентичности, то компания сможет более уверенно заложить его в основу позиционирования.

# ИЩЕМ РОЛЕВУЮ МОДЕЛЬ ИДЕНТИЧНОСТИ

Идентичность бренда можно представить в виде списка. Но, честно говоря, в такой форме она может показаться и расплывчатой, и неинтересной, так как подобные списки не передают эмоциональность бренда и его образ. Ролевые модели привносят смысл и эмоции, мотивируют и направляют мероприятия по созданию бренда. Мы рассмотрим внутренние ролевые модели, то есть действующие внутри организации, и внешние ролевые модели.

## Внутренние ролевые модели

Внутренние ролевые модели — это легенды, программы, мероприятия или люди, идеально воплощающие идентичность бренда. Среди пяти «подтверждающих пунктов», поддерживающих идентичность, может быть найдена только одна программа, на 100% отражающая идентичность. Например, политика возврата компании Nordstorm служит самым эффективным проявлением ориентации на клиентов. Другой пример — празднество в Спринг Хилл (штат Теннесси) для всех владельцев машин Saturn, финансируемое компанией Saturn. Такое мероприятие свидетельствует об уровне отношений фирмы к клиентами и о том, что Saturn — действительно уникальная фирма.

Корпоративные легенды могут рассказать об идентичности и добавить эмоциональность и цели, которых хочет достичь компания. Иногда это легенды, входящие в наследие бренда. Например, история об инженере, который летал на Аляску, чтобы заменить неисправное кресло, отражает уважительное отношение компании Saturn к клиентам. У 3M есть рассказ об изобретении знаменитых листочков для записок с клеевым слоем Post-It-Notes. Якобы, одному инженеру этой фирмы понадобилась закладка, которая не падала бы на пол, пока он поет в хоре. Это предание отражает новаторство, являющееся частью стержневой идентичности компании. История о том, как Johnson & Johnson в ответ на трагедию с «Тайленолом» (у компании были серьезные проблемы после того, как несколько человек умерло от отравления выпускаемого компанией лекарством «Тайленол», в котором оказался цианид. — Прим. ред.), забрала все свои продукты из магазинов и разработала для них новые упаковки, свидетельствует, как высоко эта фирма ценит свою репутацию производителя надежных и безопасных товаров.

Легенды и другие внутренние ролевые модели могут служить мощными средствами коммуникации. Как утверждают психологи, в форме рассказа можно передать в три раза больше информации, чем с помощью списка. Но все равно менеджеры осуществляют львиную долю коммуникаций при помощи списков. Важна и эмоциональная нагрузка рассказа, поскольку сотрудники, занимающиеся брендом, должны знать, чем он является, и заботиться об этом. Фактически, легенды не только олицетворяют бренд, но и влияют на корпоративную культуру. Как отметил Ричард Стоун, глава StoryWork Institute: «Чтобы изменить организацию, вы должны изменить ее легенды» [2].

Иногда, особенно если нужно изменить имидж бренда, приходится искать новые ролевые модели. Отчасти с этой целью компания Mobil провела среди своих служащих конкурс. Им было предложено назвать программы и виды деятельности, которые лучше всего отражают элементы стержневой идентичности фирмы: лидерство, партнерство и доверие. Победитель получил доступ в «кулуары» крупнейшей автогонки, одним из спонсоров которой выступала Mobil. На конкурс было прислано более 300 заявок, а вся компания в целом была привлечена к разработке идентичности бренда. В качестве полезного побочного результата компания получила набор внутренних ролевых моделей, с помощью которых можно конкретизировать идентичность бренда, придать ей глубину и эмоциональность.

### *Персонифицируйте бренд*

Такие личности, как основатель фирмы или известный генеральный директор, имеющие ясное представление о бренде, могут быть действенными ролевыми моделями. Создатели Williams-Sonoma Чак Уильямс и Говард Лестер ясно и отчетливо представляют себе, какие параметры должны быть положены в основу компании: кулинарный опыт, профессиональные повара, лучшие в категории предложения, стиль, отличающийся тонким вкусом и своеобразием, а также новаторство в кулинарии, обслуживании и развлечении клиентов. В Williams-Sonoma придают большое значение функциональности безо всяких уловок. Идентичность бренда, персонифицированная в фигурах основателей, понятна сотрудникам и партнерами. Есть еще и эмоциональное обязательство: как бы оформил это блюдо Чак или Говард? Ответ на подобный вопрос обычно решает дело.

Личность основателя оказывает большее воздействие, если его портрет является символом бренда, как в случаях Charles Schwab (брокер), Norton Software (теперь Symantec) и Smith Brothers (пастилки от

кашля). Если имя и лицо основателя всегда перед вами, он словно присутствует физически, наблюдая за ходом дел. Основатели некоторых компаний (например, Билл Гейтс (Microsoft) и Ричард Брэнсон (Virgin)) формально не являются символами бренда, но их лица настолько знакомы (и не только сотрудникам), что фактически они символизируют бренд.

В Williams-Sonoma влияние основателей ощущается до сих пор, а вот Л. Л. Бин уже давно стал легендой. Однако идентичность бренда L.L. Bean все еще коренится в ценностях и представлениях ее основателя: практичная, новаторская одежда и обувь для времяпрепровождения на природе, 100-процентная гарантия удовлетворения, качество и честность. Идентичность бренда L.L. Beans растет, как выюн, вокруг фигуры ее основателя, образ которого помогает бренду заручиться доверием потребителей.

Bath and Body Works, один из брендов компании The Limited, не имеет такого основателя, как Чак Уильямс или Л. Л. Бин, с личностью которого прочно ассоциируется бренд. Поэтому фирма придумала типичного потребителя своих товаров. Это Кэйт, женщина 32 лет с двумя детьми, живущая в сельской местности и занимающаяся ремеслом (один из элементов стержневой идентичности Bath and Body Works — «сделанный вручную и проникнутый искренностью» (handmade and heartfelt)). Она окончила Университет Майами в Огайо, ведет здоровый образ жизни и придерживается высокоморальных ценностей Среднего Запада. Главный критерий в Bath and Body — «А это понравится Кейт?» Для другого бренда The Limited company, Victoria's Secret, отца-основателя символизирует его дублер по имени Вики. «Сделает ли это Вики?» — вопрос, который оказывает огромное влияние. Подобная персонификация стратегии бренда помогает последовательно реализовывать ее и позволяет предполагать, что каждый будет знать, что делать (а чего нет). Более того, каждый будет верить в идеалы компании и заботиться о них под воздействием обаяния личности основателя или символа.

Существует много способов персонифицировать бренд. Так, один из игроков футбольной команды Университета Калифорнии олицетворял все то, чем должна была стать эта команда. Он выступал ролевой моделью, задавая направление при подборе новых игроков. Бренд может персонифицировать и известная личность, которая представляет организацию и со временем начинает прочно ассоциироваться с брендом. Вспомним такие примеры, как ремонтник Maytag, Билл Косби и Jell-O, Майкл Джордан и Nike, а также Питер Линч и Fidelity.

Возможна иная ситуация, когда сами сотрудники организации олицетворяют свой бренд. Например, в рекламе компании Saturn показаны рабочие сборочного конвейера. Так фирма демонстрирует, что берет на себя обязательство делать машины мирового класса и с уважением относиться к клиентам.

Поиск внутренних ролевых моделей начинается с поиска всего заметного и популярного в данной фирме. Кандидаты должны быть хорошо известны, особенно ветеранам организации. Если же отыскать ролевые модели никак не удастся, можно сделать вывод, что в данной организации властью облечены слишком незначительные фигуры.

### Внешние ролевые модели

Внутренние ролевые модели бывают исключительно действенными, поскольку встроены в контекст бренда, но они ограничены рамками данной организации. Если же охватить десятки или даже сотни организаций, то обычно удастся найти и более эффективные, и более оригинальные ролевые модели.

Сильные, хорошо позиционированные бренды из различных сфер бизнеса могут послужить для вашего бренда ролевыми моделями и стать его выразительной метафорой. Поиск внешней ролевой модели можно вести очень широко. Какой бренд вам нравится? Какой больше всего соответствует желаемому образу вашего бренда в восприятии людей?

Например, банк стремится стать для клиентов консультантом, достойным доверия. Можно предложить им широкий спектр услуг в дружественном, но компетентном стиле, а в качестве ролевой модели использовать Home Depot. Компания Home Depot — это огромное разнообразие товаров, гостеприимный и дружественный имидж, помощь покупателям, со знанием дела и без претенциозности. Другой банк желает информировать клиентов о своем подходе к предоставлению финансовых услуг — основу организационной структуры составляют группы служащих. Он может обратиться к примеру компании Y&R, которая предлагает услуги в сфере коммуникаций силами многофункциональных команд, подобранных в соответствии с нуждами клиентов.

Став премьер-министром Великобритании, Тони Блэр представил «Новую Британию» как бренд. В идентичность вошли такие элементы,

как открытость, Европа и технологии, поликультурность и женская власть [3]. Сотрудники Блэра также искали бренды, лучше всего представляющие «Новую Британию». В первую десятку вошли Haagen-Dazs, Twinings herbal tea, Hooch, New Covent Garden Soup, Linda McCartney Meals, Shape yogurt и Phileas Fogg. Они не только уточнили суть бренда «Новой Британии», но и задали направления для его создания путем перекрестного промоуша.

Если цель бренда спортивных автофургонов в том, чтобы именно его выбирали приверженцы отдыха на природе, то идеи можно почерпнуть у таких брендов, как L.L. Bean и REI. Для парфюмерного бренда, где целью является изысканность, ролевою моделью подскажут Vogue или Tiffany. А для линии бренда замороженных продуктов, позиционирующего себя как источник здорового питания, можно использовать фитнес-клубы.

Когда внешняя ролевая модель найдена, наступает следующий этап — узнать о ней как можно больше. Почему именно эта компания представляется хорошей ролевой моделью? Как она добилась аутентичности и доверия потребителей? Каковы ее легенды и внутренние ролевые модели? Ее «подтверждающие пункты»? Ее культура? Чему можно поучиться и что перенять?

Теперь сосредоточьтесь на одном из элементов идентичности вашего бренда (например, лидерство или взаимоотношения с клиентами), после чего определите ряд брендов, фокусирующихся на том же параметре. Эти бренды следует подбирать в самых разных категориях продуктов. Тогда вы получите максимально широкий набор интерпретаций данного элемента стержневой идентичности, а также возможных способов создания желаемого имиджа.

Теперь задайтесь следующими вопросами. Какие из этих брендов являются конструктивными ролевыми моделями? Какие интерпретируют именно тот элемент стержневой идентичности, к которому стремится ваш бренд? Какие добились успеха в информировании о своей идентичности? Например, новаторство — элемент стержневой идентичности брендов 3M, Kao, Sony, HP и Williams-Sonoma. Что каждая из этих фирм могла бы почерпнуть из мероприятий по созданию бренда остальных компаний? Ответы на подобные вопросы всегда дают свежие идеи.

С другой стороны, следует подумать, какие бренды не годятся в качестве ролевых моделей, даже если акцентировать внимание на том

же элементе стержневой идентичности. Почему? Какие бренды так и не смогли проинформировать потребителей о своем имидже (в принципе удачном) и почему? Определите аспекты такого параметра, как лидерство или новаторство, не подходящие для вашего бренда. Это поможет выбрать правильную точку зрения.

### Границы

Полезно определить не только внешние ролевые модели, но и те, что определяют границы идентичности бренда. Выберите в данной категории ролевых моделей крайности по отношению к индивидуальности бренда: скажем, это — «перелет», а вот это, наоборот, «недолет». Например, один бренд легких закусок-снеков прояснил свою идентичность, позиционировав другие бренды: баскетболистов, сорта мороженого и кинозвезд — по отношению к собственной идентичности [4]. Результаты представлены в табл. 3-1.

Вот другой пример. По мнению менеджеров одного универмага, чтобы защитить свой бизнес от посягательств специализированных магазинов, в него необходимо было вдохнуть новую жизнь. Очевидно, имиджу универмага не хватало энергии и жизненной силы. Были разработаны программы с целью отстроиться от конкурентов: открылись секция спортивных товаров, где постоянно проводились наглядные демонстрации, секция аудиозаписей, где к участию в демонстрациях привлекались посетители, и секция модной одежды. Теперь, когда идентичность бренда включала в себя параметр энергии и жизненной силы, перед менеджерами встал вопрос: какой *уровень* энергии и жизненной силы нам нужен? Они

	«Недолет»	В самый раз	«Перелет»
Безалкоголь- ные напитки	Coke	Pepsi	Mountain Dew
Конфеты	Plain M&Ms	Peanut M&Ms	Skittles
Баскетболист	David Robinson	Michael Jordan	Dennis Rodman
Мороженое	Vanilla	Chocolate Chip	Chunky Monkey
Кинозвезда	Tom Hanks	Mel Gibson	Jim Carrey

Таблица 3-1.

*Индивидуальность бренда*

составили шкалу, разместив на ней бренды магазинов розничной торговли (табл. 3-2).

«Вот это да!» Завидная была бы цель — дерзкая и вдохновляющая. Жаль только нереалистичная, особенно в долгосрочном плане. Универмагу пришлось бы постоянно обновляться, чтобы удержаться на уровне «Вот это да!». С другой стороны, уровень «Радостно» говорит о недостаточном «честолюбии» бренда. Значит, «Восхитительно» — как раз то, что надо. Идея составить шкалу из ролевых моделей помогла менеджерам универмага скорректировать реализацию своих программы идентичности бренда.

Бренд, распространяющий подарки по Интернету, Red Envelope, включил в свою стержневую идентичность элемент «авторитетный». Чтобы разобраться, что означает авторитетность в данном контексте, компания Prophet Brand Strategy выстроила шкалу от личного, двустороннего общения до профессиональной, однонаправленной коммуникации. На шкале она разместила 7 ролевых моделей, дополнив их примерами. В результате были выбраны концепции: «проницательный», «провидец», «легкий доступ» и «оказывающий поддержку». Именно они составляют желаемый статус авторитета. Любопытно, что в табл. 3-3 все они расположены вразброс.

## РАЗРАБОТКА ВИЗУАЛЬНОЙ МЕТАФОРЫ

Стержневая идентичность выражается словесно — в нескольких словах или фразах, сообщающих, чем должен являться бренд. Но рассмотрим следующие послылки, выдвинутые Джералдом Зальцманом,

---

**Скучно** — Subway, Staples, Costco, ALDI, Kmart, CVS

**Приятно** — Macy's, Toys-R-Us, Pizza Hut, Ethan Allen, ShellShop, Benetton

**Радостно** — Saks, Wal-Mart, Foot Locker, McDonald's, Ikea, Hallmark

**Восхитительно** — Nordstrom, Gap, Victoria's Secret, Hard Rock Cafe, Williams-Sonoma, Barnes&Noble

**Вот это да!** — NikeTown, Urban Outfitters, Starbucks, Crate&Barrel, Virgin Megastore, Harrod's

---

Таблица 3-2.

*Впечатления покупателей от посещения магазинов и кафе*

Личные двусторонние коммуникации				Профессиональные односторонние коммуникации			
Рольевые модели	Рония	Воспита- тель	Учитель	Эксперт	Новатор	Институ- ционный	Религио- зный
Примеры	Кэйт	Линетт Джен- нингс	Билл Уолш	Марта Стьюарт	Стив Джобс	Алан Гринспен	Папа Римский
Характеристики	Оказы- вает под- держку Легкий доступ	Вдохпо- нение Мудрость	Знание Восхи- щение	Мастер- ство Внушает доверие	Провидец Новатор	Логика Сила	Уважение Духовная сила

**Таблица 3-3.**  
*Авторитетность*

выдающимся специалистом по поведению покупателей, профессором Гарварда. Они опираются на его научное исследование в области психологии и лингвистики [5].

- Большая часть коммуникаций (по большинству оценок, от 70 до 90%) является невербальной. В великом множестве ситуаций визуальные образы эффективнее воздействовали и на восприятие, и на память, чем вербальные коммуникации.
- Метафоры (объяснение одного понятия/явления путем сравнения его с другим, например, изящный, как кошка) — это основа выражения мыслей. Лингвисты доказали, что метафоры являются мощными инструментами коммуникации. По Зальцману: «Вот в чем одно из следствий этой предпосылки — методы, разработанные для систематического выявления и анализа метафор, могли бы существенно дополнить знания, полученные из более вербальных, буквалистских исследовательских подходов».

Таким образом, поговорка «Лучше один раз увидеть, чем сто раз слышать» является, в большой мере, научной истиной. Так почему бы не перевести словесную стержневую идентичность «на язык» визуальной метафоры?

Допустим, сила — это стержневая идентичность фирмы, предоставляющей финансовые услуги. Визуальной метафорой могли бы стать

боксер-тяжеловес, египетская пирамида или крепость. Все они воплощают силу, но некоторые отражают желаемый имидж лучше других. Нередко визуальные метафоры помогают увидеть множество вариаций в простом, единичном, на первый взгляд, понятии.

Вооружившись визуальными метафорами, вы очень эффективно сообщите стержневую идентичность всем сотрудникам, реализующим идентичность бренда. Процесс работы с визуальными метафорами имеет и дополнительное преимущество – он заставляет членов команды размышлять, какие предметы и идеи олицетворяют бренд, а какие – нет.

## Ищем подходящие метафоры

Первый шаг – найти визуальные метафоры, олицетворяющие бренд (или идентичность бренда) либо его противоположность. Например, предложите клиентам назвать визуальные метафоры, отражающие элементы вашей стержневой идентичности (скажем, дружелюбность или лидерство). Эти образы, почерпнутые из журналов или других источников, могут быть чрезвычайно разнообразными: животные, книги, люди, виды деятельности или ландшафты. Также можно раздать участникам фотокамеры и попросить их заснять образы, которые, по их ощущениям, соответствуют вашему бренду. Кроме того, они могли бы подобрать образы, противоположные вашей стержневой идентичности, то есть самые неподходящие, какие только можно найти.

Визуальные метафоры можно получить и без участия клиентов. Изучите бренды, имиджи которых близки к рассматриваемой идентичности. Какие визуальные знаки связаны с каждым из этих брендов? Какие цвета, образы, метафоры или чувства? Так, цвет золота ассоциируется с самым лучшим и дорогим в большинстве категорий. Gap использует простые белые конструкции и композиции, чтобы подчеркнуть современный стиль и свежесть своего бренда. Eddie Bauer передает впечатление отдыха на природе, используя множество оттенков земли, ландшафты, образы снега и движения.

Чтобы сократить количество визуальных метафор до набора, с которым удобно работать, сгруппируйте их. Выберите из каждой группы характерные элементы и оцените, насколько точно они отражают элементы идентичности.

ОБЩИЙ БРЕНД  
ГЛАВА 3. КОНКРЕТИЗАЦИЯ И УТОЧНЕНИЕ

Следующий шаг — проанализировать собранные образы. Почему они представляются подходящими или неподходящими? Какие характеристики являются ключевыми? Конечная цель — не столько найти ключевую метафору, сколько узнать, что делает метафору «правильной» или «неправильной» для стратегии и ее коммуникации.

### *Визуальное позиционирование*

Дизайнерская фирма SHR (г. Скоттсдейл) создает и расшифровывает метафоры методом визуального позиционирования. Сначала выбирается стратегический элемент стержневой идентичности (например, сила, теплота, лидерство или безыскусность), затем ищется около 10 образов, имеющих отношение к этому понятию, но различающихся тематикой и стилем. Респондентам предлагается расставить эти образы от самого совершенного до самого слабого воплощения целевой концепции и объяснить, почему они расположили их именно в этом порядке. Итог: не только более полное представление о стратегически важном понятии, но и комплекс визуальных стимулов, задающих направление дальнейших творческих поисков. В идеале (что бывает нечасто) удастся сразу найти для бренда визуальную метафору.

## УСТАНОВЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТА ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

Идентичность — это многомерный «портрет» бренда, и именно этой многомерностью обусловлена ее сложность. Бренд может иметь ассоциации, отражающие атрибуты продукта, параметры личности, ассоциации с организацией, символы и имидж пользователя. Как расположить в порядке приоритета этот, по определению беспорядочный, комплекс характеристик? Вот несколько советов.

Стержневая идентичность играет ключевую роль в уточнении идентичности бренда. Ту же роль играет сущность бренда — слово или фраза, представляющее многое из того, чем является бренд. Но есть и другой способ расставить приоритеты, почти всегда пригодный. Вы сравниваете имидж бренда с идентичностью и оцениваете, насколько можно усилить каждый параметр.

Каждый элемент идентичности следует сравнить с нынешним имиджем и наследием бренда, чтобы ясно сформулировать задачу коммуникаций. Какие ассоциации необходимо изменить или добавить, а какие, наоборот, сохранить или усилить? Самое важное решение — это усиливать ли имеющиеся ассоциации (имидж/традиции) или придать стратегии бренда новое направление, изменив эти ассоциации.

Представим себе некую фирму, осуществляющую поиск и переработку нефти. Это признанный лидер в своем деле, всегда предлагающий новаторские решения, устраняющие источник проблем. Возможный путь коммуникации — рассказать о своих превосходных результатах и персонале. Такая сущность бренда, как «Мы справимся» или «Новаторство и качество», звучит убедительно и напоминает служащим, работающим с клиентами, о традициях высокого качества. Но предположим, что в будущем фирма должна стать более синергитической, работающей с кросс-функциональными командами, которые вовлекают клиентов и различные подразделения самой компании. Должна ли сущность бренда отражать новый уклон стратегии, даже если компания пока не обрела этой способности? В данном случае сущность, отражающая устремления фирмы (например, «Наша команда справится»), должна стать частью программы по изменению корпоративной культуры. Непростая задача.

Многие бренды с прочными традициями (скажем, Sears, John Deere, Oldsmobile, AT&T, Maytag, Merrill Lynch, L.L. Bean и Kodak) имеют сходный набор ассоциаций: они заслуживают доверия, обеспечивают высокое качество и используют надежные технологии. Вместе с тем, они кажутся несколько старомодными и бюрократическими. Можно классифицировать все эти ассоциации по воздействию на них следующим образом:

*Сохранить* — заслуживает доверия, ответственность, надежность, высокое качество, этичность.

*Подкрепить и усилить* — надежные технологии, опытность, глобальность.

*Уменьшить или устранить* — старомодность, медлительность, завышенные цены, бюрократизм.

*Добавить* — современность, энергичность, новаторство.

К сожалению, редко идентичность бренда может достичь всех этих целей одновременно. Так какие ассоциации должны стать приоритетными? И в этом случае выбор непрост.

Решение, усиливать имеющиеся ассоциации или формировать новые, зависит от ответов на два вопроса. Первый — справятся ли имеющиеся ассоциации с нынешним характером конкуренции, или жизненно необходимо создать новые? Второй — возможно ли сделать новые ассоциации убедительными, или они не имеют под собой никакого содержания и неправдоподобны (а значит грозят разрушить основные ассоциации)?

Работать над имеющимися ассоциациями — означает укреплять и освежать в памяти потребителей то, что они уже знают и во что верят. Это относительно простая задача. «Застолбить» за брендом новый участок гораздо труднее и дороже. Таким образом, предпочтительно усиливать уже имеющиеся ассоциации, если, конечно, они действительны. Если же ассоциации в целом удачны, но несколько устарели и приелись, можно попытаться освежить и форму, и содержание, вернув себе превосходство над конкурентами. Например, IBM использовала суббренд сетевой торговли, чтобы сделать имеющуюся ассоциацию — технологическое лидерство — более динамичной, значимой для клиентов и современной.

Но бывают случаи, когда формирование новых ассоциаций играет определяющую роль в судьбе бренда на рынке. Например, для Bank of America может быть жизненно необходимо приобрести более человечный имидж, для компании TCI — предстать технологическим новатором, а для J. Walter Thompson — выглядеть профессионалом, умеющим шире взглянуть на задачи коммуникации. Если дело обстоит именно так, имеет смысл сделать акцент на желаемые ассоциации, даже если организация еще не способна их обеспечить.

Фокусируясь на новых ассоциациях, вам придется иметь дело с такой материей, как доверие. Можно ли придать новым, желанным ассоциациям убедительный вид? Ответ отчасти зависит от их содержания. Есть ли у вас программы и активы, чтобы поддержать притязания? Если нет, будет разумно (а порой и необходимо) дождаться появления программ и результатов и лишь потом браться за продвижение бренда. Тем временем создайте программу внутренних коммуникаций бренда на основе новых ассоциаций. После этого введите эти ассоциации в программу внешних коммуникаций, но не раньше, чем они обретут содержание, а внутренние программы создания бренда принесут свои плоды.

Расширяя бренд, чтобы вместить в него новые ассоциации, вы, безусловно, ставите под угрозу его основной имидж. У компании Lexus были такие ассоциации, как качество, легкость управления и удобство (в данном классе автомобилей), подкрепленные слоганом «Relentless Pursuit of Perfection» («Упорная погоня за совершенством»). Но бренду не доставало энергии и эмоционального подъема, что сдерживало его развитие. Поэтому бренд покинул свою безопасную гавань, пустившись в рискованное путешествие. Новая позиция обещала водителю переживания в духе BMW. Новый курс поддерживал измененный слоган «Relentless Pursuit of Exhilaration» («Упорная погоня за возбуждением»). Бренду удалось сохранить ассоциации с качеством и комфортом, в то же время расширив продукт и имидж, причем и в новых сферах он не утратил доверия потребителей. Volvo совершила аналогичное продвижение и расширила идентичность своего бренда, прежде ограниченную параметром «безопасность». Продукт приобрел более стильный имидж, чтобы большее число людей воспринимало эти автомобили как подходящие для себя. Ведь цель как раз и состояла в том, чтобы расширить идентичность, не отдалившись от традиций основного имиджа и не вступив в противоречие с ними.

### *Внутренний имидж бренда*

Идентичность бренда должна направлять и мероприятия внутренних коммуникаций — в этом плане сотрудники и партнеры требуют такого же подхода, что и клиенты. Если идентичность бренда лишена согласованности и ясности, ее вряд ли удастся реализовать. Режисс Мак-Кенна, «маркетинговый гуру» Силиконовой Долины, вспоминает тяжелые времена в истории Apple. Организацию разрывали изнутри желания быть как Sony (жизнерадостной и веселой) и как IBM (серьезным партнером делового предприятия) [6]. Трудно создать бренд в условиях такого раздвоения.

Нужна ли поддержка внутреннему имиджу вашего бренда? Чтобы узнать это, последуйте совету Линн Апшоу, разработчику рекламных стратегий из Сан-Франциско. Задайте сотрудникам и партнерам по коммуникации два вопроса:

- Знаете ли вы, чем является наш бренд?
- Заботитесь ли вы об имидже нашего бренда?

Если требуется сдержать обещание, даваемое идентичностью бренда, ответ на оба вопроса должен быть положительным.

В задаче внутренних коммуникаций приоритетное положение отводится новым ассоциациям. Они должны утвердиться внутри организации, прежде чем начнут действовать за ее пределами. Трудность состоит в том, чтобы проинформировать, мотивировать и вдохновить служащих и партнеров фирмы разобратся в новых ассоциациях и позаботиться об их реализации. Идентичность бренда — ваша путеводная звезда, и приоритетная задача состоит в том, чтобы исключить все отклонения от нее в восприятии служащих, достаточно серьезные, чтобы направить стратегию неправильным курсом.

### **Ищем ассоциации, дифференцирующие бренд и вызывающие отклик**

Элементы идентичности необходимо располагать по принципу приоритетности. Исходите из того, насколько они дифференцируют бренд от конкурентов и находят отклик у покупателей. Вам надо решить, укреплять ли имеющиеся ассоциации или разрабатывать новые. Ответ зависит от того, какую значимость имеют соответствующие параметры идентичности в завоевании интереса и лояльности покупателей. Это значение, в свою очередь, определяется тем, в какой мере каждый параметр дифференцирует бренд и отвечает запросам клиентов. Очень полезно оценить каждый параметр идентичности по этим двум критериям.

Однако некоторые элементы идентичности, являющиеся важными двигателями стратегии бренда, не дифференцируют бренд и не влияют на выбор покупателей. Это «стоимость входного билета» — характеристики, которых потребители ждут от любого бренда, представленного на рынке. Например, приемлемый и постоянный уровень качества — совершенно необходимое условие, но оно несколько не поможет вам отстроиться от конкурентов. Ваша задача — найти или создать ассоциации, которые действительно определяют своеобразие бренда или находят отклик у клиентов.

#### *Дифференцирование*

База данных компании Young&Rubicam по оценке активов бренда охватывает свыше 13 тыс. брендов из 33 стран и оценивает их по 35 параметрам. С ее помощью Стюарт Эгрес, ветеран Y&R, убедительно доказал, что дифференциация — это ключ к сильным брендам [7]. Успешные бренды, подобные Kinko's, Teva shoes и Swatch, начинают с очень высоких показателей дифференциации и относительно низкого уровня значимости (соответствие бренда

личности клиента), уважения (воспринимаемое качество и популярность) и известности (насколько хорошо бренд известен респондентам). Причем «ослабевшие» или потерпевшие неудачу бренды начинали с потери дифференцированности. При размытой дифференцированности бренд оказывается в очень тяжелом положении, даже если сохраняет значимость и известность. Таким образом, дифференциация — это ключ к динамике развития бренда.

Даже если два конкурирующих бренда имеют общий элемент идентичности, они могут отстроиться друг от друга. Достаточно сориентировать интерпретации этого элемента и сопутствующие ассоциации в противоположных направлениях. Например, взаимоотношения с клиентами — это мощный элемент стержневой идентичности, который выбирают для себя многие фирмы, оказывающие финансовые услуги. Но один бренд будет строить свои взаимоотношения с клиентами с позиций друга-помощника, а другой — компетентного профессионала. Так что две совершенно разные программы и индивидуальности бренда могут вырасти из одного и того же понятия.

Но мало создать элементы отличия. Бренд должен еще и сохранять их с течением времени. Если дифференцирование кратковременно, то оно нецелесообразно. Таким образом, каждый параметр следует оценить с позиций дифференциации:

- Может ли эта ассоциация создать элемент дифференциации?
- Может ли бренд сохранять эту ассоциацию в течение долгого времени?

### *Отклик у покупателей*

Ассоциация получит отклик у покупателей, если имеет к ним непосредственное отношение и значима для них. Такая ассоциация, в перспективе, может внести значительный вклад в создание бренда. В конечном счете, бренд должен предлагать ценность — функциональные, эмоциональные или выгоды самовыражения. Поэтому параметр идентичности, который приносит клиентам значимые для них выгоды, должен играть главную роль в мероприятиях по созданию бренда. Spectracide (ведущий производитель гербицидов из Home Depot) и Gillette входят в число брендов, имеющих высокий отклик у покупателей, потому что ценность, которую они предлагают покупателям, идеально соответствует их потребностям.

Итак, вторая характеристика приоритетного параметра идентичности — это его способность вызвать отклик у потребителей:

- Находит ли данная ассоциация отклик у потребителей?
- Внесет ли она вклад в идентичность, принеся функциональные, эмоциональные выгоды или выгоды самовыражения?

### *Дифференциация плюс отклик*

Сильные бренды часто имеют несколько ассоциаций, обеспечивающих и высокую степень дифференциации, и сильный отклик. Например, в идентичность бренда Virgin входят роль аутсайдера, новаторство, веселый и развлекательный характер и предложение настоящей ценности. Все эти параметры носят в высшей степени дифференцирующий характер и, как правило, находят отклик у клиентов. Если же ассоциация отвечает только одному из этих двух условий, то может оказаться не слишком действенной. Так, очевидно, что ассоциация «Ford Quality Is Job One» («Качество — наше главное дело») важна для потребителей. Но едва ли она способна дифференцировать бренд в новых условиях, когда конкуренты улучшили качество своих продуктов. Какая-нибудь экстремальная музыкальная группа или лидирующий бренд, вроде Rolls-Royce, находятся в обратной ситуации. Они могут быть сильно дифференцированы, но мало затрагивают потребителей. Устанавливая приоритеты идентичности бренда, помните свою главную цель — найти ассоциации, которые одновременно дифференцируют бренд и находят отклик у покупателей.

## ДЕМОНСТРАЦИЯ КОНКРЕТИЗИРОВАННОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ

Важнейший шаг в реализации идентичности бренда — это проинформировать о ней членов организации и ее партнеров. Чтобы коммуникация была эффективной, она должна привлекать внимание, рождать понимание и побуждать к действию. Такая коммуникация может принимать разные формы, в том числе презентации силами лиц, представляющих бренд, семинары, видеоматериалы, книги или руководства.

### Создаем видеоматериалы

Видео — очень эффективный способ сообщить идентичность бренда. Обратимся к примеру The Limited, фирмы с десятком брендов магазинов розничной торговли, включая The Limited, Victoria's Secret,

Express, Bath and Body Works и Structure. Команда ее маркетологов считала необходимым выработать в сотрудниках фирмы (а также фирмах-партнерах) более глубокое понимание идентичности брендов своих магазинов. Для каждого бренда был снят видеоролик, в котором не было диалогов, только музыка и подборка визуальных образов, демонстрирующих, чем является бренд. Видеоматериалы играли огромную роль в ознакомлении с идентичностью брендов тех сотрудников, которые представляли тот или иной бренд в глазах покупателей, особенно новых продавцов.

Компания Saturn сделала двухчасовое видео об идентичности и традициях своего бренда с участием генерального директора, профсоюзного лидера, президента рекламного агентства, рабочих и инженеров. Все они помогли компании проникнуться философией своего бренда (Different kind of company, different kind of car — «Иной тип компании — иной тип автомобиля»). Старания Saturn немного забавны — бренд настолько молод, что едва ли приходится говорить о его истории. Разве что у GM меньше причин беспокоиться, что кто-то из членов команды не знает традиции и философию бренда. Но это видео служит гарантией, что у Saturn никогда не будет таких проблем.

### Пишем книгу

Решив расширить идентичность своего бренда, сохранив при этом параметры «безопасность» и «защищенность для всей семьи», Volvo выпустила иллюстрированную книгу. Она состояла из 20 страниц и называлась «Communicating Volvo Cars; One of the World's Great Brands» («Рассказываем о машинах Volvo; Один из ведущих брендов в мире»). Отдельно было издано приложение на 30 страницах, в котором давались определения важнейшим понятиям и где были представлены основные тезисы. Вместе они конкретизировали, чем является бренд и как следует рассказывать о его идентичности людям и организациям, участвующим в процессе коммуникации.

Книга Volvo начинается с характеристики современного положения бренда, включая его прочную репутацию гаранта безопасности, качества и экологичности. Другой раздел представляет целевую аудиторию — богатых и прогрессивных людей, современных, высокообразованных, социально сознательных, космополитичных и активных, с сильной потребностью выразить свою индивидуальность, но равнодушных к традиционным символам престижа и статуса. Здесь отсутствуют описания семей, что косвенно свидетельствует о

стремлении компании изменить свою идентичность. Третий раздел повествует об ассоциациях, связанных со скандинавским происхождением Volvo: природа, человеческие ценности, безопасность и здоровье, элегантная простота, творческая технология и дух стильной/новаторской функциональности.

Далее представлены 7 элементов новой идентичности бренда Volvo и даны пояснения способам выражения каждого элемента.

<b>Элемент идентичности бренда</b>	<b>Выражается через</b>
Лидер в безопасности и защищенности	Почитание/уважение жизни/любви, забота о других, душевный покой
Качество мирового уровня	Аутентичность, честность, самоуважение
Один из лидеров в охране окружающей среды	Ответственность, забота о других, самоуважение
Привлекательный и характерный дизайн	Индивидуальность, изощренность, вкус
Приятно водить	Комфорт, контроль, свобода, радость
Приятно владеть	Душевный покой, удобство
Максимальная воспринимаемая ценность	Благосостояние без транжирства, удовлетворение

Краткое изложение идентичности бренда таково: «Стиль, удовольствие от вождения и замечательные ощущения для владельца в сочетании с почтением к человеческим ценностям и заботой об окружающей среде», — как это далеко от безопасности и защищенности!

Кроме того, книга советует всем участникам коммуникаций бренда придерживаться определенного стиля, который выражен словами «любовь к жизни, человечность, теплота, интеллект и честность». Это еще одна часть стратегии Volvo по переходу идентичности к параметрам стильности, теплоты и удовольствия от вождения. Эти идеи представлены в книге не только словами, они показаны с помощью 30 фотографий, часто очень интересных, 2/3 которых не содержат изображения машины.

### **Создаем руководство по брендингу**

Некоторые компании делают не просто книгу, а подробное руководство, где точно указывают, как осуществлять коммуникации бренда по

всему миру. Так, один бренд разработал 350-страничное руководство с подробнейшими директивами, включая определение целевой аудитории, идентичность бренда, сущность бренда, конкретизацию идентичности. В нем четко определено, как именно представлять логотип и другие символы — цвет, гарнитура шрифта, формат и т. д. Также указано, какие визуальные образы должны использоваться, а какие нет. Поскольку создание бренда ведется в глобальном масштабе, четко определены три категории директив, в отношении которых региональные менеджеры, располагают разной степенью самостоятельности:

- Директивы, не подлежащие обсуждению (скажем, демонстрация логотипа — никакой самостоятельности).
- Директивы, подлежащие обсуждению (например, осуществление рекламной кампании — определенная самостоятельность).
- Вопросы, решаемые на местном уровне (создание промо-мероприятий в пределах определенных параметров — существенная самостоятельность).

Руководство такого типа предлагает исчерпывающие указания по управлению брендом во всем мире. Однако его нужно постоянно дорабатывать. Менеджер, отвечающий за стратегию развития бренда во всех странах, должен все время обновлять ее по мере изменения рынка и появления новых оптимальных приемов работы. Более того, если бренд еще не обрел по-настоящему эффективную стратегию, руководство должно быть менее детализированным. Только имея наилучшие показатели — успешную идентичность, позицию и реализацию, необходимо прописывать все до мелочей. Такое руководство сохраняет в памяти все находки и дисциплинирует организацию, что позволит в течение долгого времени успешно выражать идентичность бренда.

### Собираем легенды

Легенды — отличный способ рассказать об идентичности и наследии бренда в живой и увлекательной форме. Многие из них передаются из уст в уста. Но остальные не дойдут до следующих поколений служащих, если организация не будет сознательно собирать и хранить их. PriceWaterhouseCoopers сделала в цифровом формате видеорассказ, составленный примерно из 70 коротких сюжетов. Они заимствовались из домашних фильмов, фотографий и видеокассет. Обращаясь к этой базе данных, ведущий семинара в развлекательной форме рассказывает сотрудникам истории, отражающие идентичность бренда.

Berendsen — это датская компания, которая скупила десятки маленьких прачечных и создает национальную сеть. Организация будет не только оказывать услуги прачечной, но и займется хранением и распространением текстильных товаров. Концепция бизнеса требует, чтобы служащие понимали новую идентичность бренда, предложение ценности и отношения с клиентами. Для этого Berendsen создала четырехнедельный курс заочного обучения. Каждую неделю служащие получают простые учебные материалы (как текстовые, так и визуальные), изучают их и сдают тесты. Благодаря этой программе компания Berendsen охватывает всех своих членов и привлекает их к процессу модификации бренда.

### И СНОВА ОБ ИДЕНТИЧНОСТИ БРЕНДА

Идентичность бренда должна быть напористой, запоминающейся и мотивирующей, тогда ее коммуникации будут эффективными. Но слишком сжатое описание часто бывает нечетким и опасно тем, что идентичность не сыграет свою руководящую роль. Кроме того, если от разработки идентичности сразу перескочить к ее коммуникации, велик риск получить программы, которые не согласуются со стратегией и не имеют настоящей связи с идентичностью. Расширяя и конкретизируя идентичность, организация придаст ей необходимые глубину и фактуру. Такая идентичность сможет эффективно и последовательно управлять программами коммуникаций.

#### Вопросы для обсуждения

1. Выберите бренд с ясно определенной идентичностью. Конкретизируйте идентичность, используя каждый из подходов конкретизации. Какой подход был самым полезным?
2. Прodelайте то же самое со своим брендом.
3. Сосредоточьтесь на таком элементе идентичности, как доверие. Найдите ролевые модели и визуальные метафоры. Сгруппируйте их, проанализируйте получившиеся группы.
4. Разработайте способы демонстрации конкретизированной идентичности бренда.

## Примечания

1. The concept of a strategic imperative was first called to the attention of the authors by Scott Talgo of the St. James Group, who has successfully applied it in several contexts.
2. Thomas A. Steward, «The Cunning Plots of Leadership», *Fortune*, September 7, 1998, p. 166.
3. Martin Croft, «Cool Britannia No Media Fad», *Marketing Week*, August 27, pp. 36–37.
4. Mike Berry of Frito-Lay suggested the use of boundaries.
5. Gerald Zalman, «Rethinking Market Research: Putting People Back In», *Journal of Marketing Research*, November 1997, pp. 424–428.
6. «What Price Perfection?» *Across the Board*, January 1998, pp. 27–32.
7. David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: The Free Press, 1996), pp. 304–309.

**ЧАСТЬ III**  
**АРХИТЕКТУРА**  
**БРЕНДА: ЯСНОСТЬ,**  
**ДЕЙСТВЕННОСТЬ И**  
**СИНЕРГИЯ**

**ГЛАВА 4**

**СИСТЕМА**

**ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БРЕНДОВ**

---

---

*Вы не достигнете гармонии,  
если все поют одну и ту же ноту.*

Дуг Флойд

*Чем выше здание, тем глубже  
должен быть заложен фундамент.*

Томас Кемпис,  
монах-августинец XV века

Ведущие премиум-бренды часто сталкиваются на своих внутренних рынках с проблемой перенасыщенности и усилением роли розничной торговли, что приводит к уменьшению прибыли и дополнительному сокращению доли рынка. Натиск конкурентов создает одну из самых больших проблем для архитектуры бренда: каким способом расширять бренды вертикально в более высоком и в более низком ценовых сегментах. Анализ стратегии бренда компании GE Appliances проясняет эти сложные вопросы, показывая эффективность суббрендов в такой ситуации

Как правило, с развитием премиум-сегмента самый высокий ценовой сегмент становится более важным с точки зрения роста бренда. Прибыли в этом сегменте гораздо выше, что увеличивает его значимость для категории товаров, уже исчерпавших свой потенциал, и обеспечивает жизнеспособность продукта. Маленькие пивоварни, эксклюзивный кофе, высококачественные напитки, роскошные машины, специализированные магазины — целевые ниши не столь чувствительные к цене, как например, большие торговые центры. Для того чтобы отстроиться от конкурентов, премиум-бренды направляют в этот сегмент сообщение бренда более высокого уровня.

Столкнувшись с такой ситуацией в значимом сегменте рынка бытовых электроприборов, компания GE рассмотрела различные варианты выхода в суперпремиум-сегмент. Создать новый бренд (как сделала Toyota с Lexus) было невозможно, поскольку необходимые для этого капиталовложения не были оправданы контекстом рынка. Другой вариант — расширить бренд GE вертикально (например, с «моделью 800 с») — не обеспечил бы необходимые дифференциацию бренда и воздействие на потребителя. В GE было принято решение перевести свой бренд на более высокий уровень, представив два новых суббренда бытовых электроприборов: линию GE Profile, которая позиционировалась выше премиальной линии GE Appliances, и модельную линию GE Monogram, предназначенную для архитектурного и дизайнерского рынков.

Компания, использующая суббренд для вертикального расширения, рискует потерять доверие к главному бренду и его престижность, необходимые в суперпремиум-сегменте. И действительно, линия GE Monogram пришлось выдержать серьезную борьбу, поскольку она слишком расширила бренд GE. Однако линия GE Profile с самого начала была принята хорошо.

Успех бренда GE Profile объясняется тремя факторами. Во-первых, новая линия улучшила уже знакомую линию, одновременно повысив ее престиж. Закончив этап позиционирования главного бренда, GE уменьшила проблему снижения доверия. Во-вторых, линия GE Profile зрительно отличалась от премиум-линии GE Appliances: она обладала лучшими составляющими, характерными признаками, иным дизайном. Если продукт было бы трудно дифференцировать, как фотопленку, удобрение или моторное масло, то сложнее было бы реализовывать стратегию суббренда. В-третьих, четко определенные целевые рынки для трех линий GE сократили возможность путаницы в нецелевых сегментах. Например, линия GE Profile оказалась вне поля зрения массового покупателя из-за существенно более высокого уровня цен и соответствующей стратегии дистрибуции.

Одновременно с продвижением «вверх» на рынке бытовых электроприборов, GE необходимо было сместиться и «вниз». Рост агрессивных розничных продавцов, таких как Circuit City, вынудил GE выйти на растущий сегмент рынка, где потребитель чувствителен к цене. Использование бренда GE в этом сегменте, даже с введением суббренда или поддерживаемого бренда, грозило как поглощением GE (в результате обращения покупателей премиум-линии GE Appliances к менее дорогим брендам), так и нанесением ущерба ее имиджу. Учитывая эту опасность, новый бренд выводился осторожно в более низкий ценовой сегмент, где очень жесткое ценовое равенство, прибыли незначительны и нельзя позволить себе большой бюджет на создание нового бренда. Следовательно, в условиях данного сегмента создать новый бренд гораздо сложнее, чем в суперпремиум-сегменте рынка.

GE справилась с этими задачами, используя ранее созданные бренды. Например, до этого GE приобрела линию Hotpoint – премиум-бренд бытовых электроприборов с существенным капиталом. Репозиционирование Hotpoint как второстепенного бренда, предназначенного для более низкой ценовой категории, позволило выйти на рынок, не подвергая риску главный бренд GE. При таком подходе воспринимаемое качество Hotpoint снизилось и его возвращение в будущем к премиальному статусу стало нежелательным. Но даже в этом случае выход Hotpoint в более низкий сегмент усилил линию бытовых электроприборов GE в целом. История линии Hotpoint иллюстрирует значимость использования известного бренда (имеющегося, купленного или «взятого в аренду») при выходе в более низкий ценовой сегмент.

Чтобы создать бренд, позиционированный ниже Hotpoint, GE вновь извлекла пользу из имеющегося бренда, «достав из архива» имя RCA. Этот поступок был менее логичен, поскольку имя RCA, хотя и хорошо известно в развлекательном бизнесе, в области электроприборов не пользуется большим доверием. Риск, который возникал при выведении RCA в низкий ценовой сегмент рынка электроприборов, делал это решение сомнительным. К счастью, объем продукции RCA был невелик, и урон оказался небольшим. В конце концов, GE упразднила линию RCA.

Таким образом, линия бытовых электроприборов GE представляет собой четырехуровневую зону, получившуюся в результате добавления к основным брендам двух суббрендов и одного отдельного бренда, как показано на рис. 4-1.

Бренд		Целевой рынок
GE Monogram	 <b>Monogram</b>	Дизайнеры/ архитекторы
GE Profile	 <b>Profile</b>	Высокое качество, высокий доход
GE Appliance	 <b>GE Appliances</b>	Главная линия — предложение качества
GE Hotpoint	<b>НОТРОИПТ</b>	Главная линия — предложение ценности

Рис. 4-1.

*Вертикальная архитектура бренда GE Appliance*

## ИСТОРИЯ БРЕНДА MARRIOTT

Бренд Marriott был создан по неограниченной лицензии в премиум-сегменте рынка отелей в деловой части города, а затем горизонтально расширился — появились бренды Marriott Hotels, Resorts & Suits и Marriott Residence Inn. При вертикальном расширении эта компания столкнулась с теми же трудностями, что и GE. Принятая стратегия бренда Marriott, которая является почти зеркальным отражением курса GE, помогает еще ярче осветить проблему вертикального расширения.

Будучи премиум-брендом, Marriott не входил в высший сегмент рынка гостиничной индустрии. Поскольку суперпремиум-сегмент рынка отелей подразумевал выгоду от престижа и потребности в самовыражении, было бы трудно продвинуть в эту область бренд Marriott. Можно вспомнить опыт бренда *Slowly Plaza* даже при поддержке фирмы *Holiday Inn* он не смог отстроиться от другого бренда *Holiday Inn*, действовавшего в более низком сегменте рынка. В конце концов, после многолетних попыток заставить бренд работать, фирме пришлось отказаться от поддержки.

Даже если бы удалось успешно позиционировать Marriott в верхнем сегменте рынка, это могло повлиять на ценовые ожидания существующей линии отелей, что могло нарушить устойчивость его положения в основном рыночном сегменте. Таким образом, было решено что, Marriott будет продвигаться в высший сегмент рынка путем покупки бренда *Ritz-Carlton* только для того, чтобы престижный бренд не ассоциировался с именем Marriott, хотя он мог бы помочь бренду Marriott, создав мощный синергетический эффект.

Необходимость расширения своего присутствия на рынке через создание новых брендов, чтобы привлечь более чувствительного к цене клиента, возникла у Marriott в начале 80-х гг. Размер и рост более низкого ценового сегмента рынка мешал развитию премиум-сегмента, где был известен Marriott. Но именно премиум-сегмент рынка был наиболее выгодным, а кроме того, более полная линия продукции обеспечила бы мощный синергетический эффект в отношении систем резервирования и вознаграждения. Поэтому успешный выход в более низкий сегмент рынка стал для всей компании Marriott стратегической необходимостью.

Проще всего было бы сделать это, создав новый бренд или купив существующий, как это сделала GE. Однако имевшиеся в наличии известные бренды были внутренне не согласованы и не определены. А создавать новый бренд было бы крайне тяжело и дорого из-за нестабильности в низком ценовом сегменте гостиничного рынка. Таким образом, несмотря на значительный риск, было решено поднимать бренд Marriott путем поддержки двух новых брендов, позиционируемых в более низком сегменте рынка, – *Courtyard* и *Fairfield Inn* (получившаяся в результате архитектура бренда показана на рис. 4–2).

В 1983 г., после серьезного исследования пожеланий и потребностей людей, путешествующих с деловыми целями, был представлен

Marriott Residence Inn



Marriott Hotels-Resorts-Suits



Courtyard of Marriott



Fairfield Inn of Marriott



Рис. 4-2.

*Частичная архитектура бренда Marriott*

бренд Courtyard от Marriott – сеть отелей для бизнесменов, где были ограничены услуги по питанию и которые обычно располагались в пригородах. В 1987 г. концепция Courtyard была продолжена созданием Fairfield Inn от Marriott – сеть семейных отелей, конкурировавших в более низком сегменте рынка и расположенных в пригородах, но с легким доступом к важным дорожным магистралям. Поддержка этих двух брендов довольно сильно ослабила бренд Marriott (хотя на бренд влияет столько разных факторов, что трудно выделить воздействие одной только стратегии поддержки). Однако роль поддержки брендом Marriott брендов Courtyard и Fairfield Inn, напротив, очень значительна. Застройщики, операторы и общественные организации охотно принимают предложения от Courtyard и Fairfield Inn, поскольку понимают, что за этой концепцией стоит Marriott. Более того, упрощается дорогостоящая и трудная задача привлечения новых клиентов, впервые пользующихся услугами отелей, потому что имя Marriott уменьшает недоверие к неизвестному бренду.

Ущерб, который несет бренд Marriott, поддерживая гостиничные бренды в более низких сегментах, уменьшается благодаря трем факторам. Во-первых, предложения поддерживаемых брендов отличаются от предложения флагманских отелей Marriott: в них по-разному организованы размещение, сервис; у клиентов создается разное впечатление. Во-вторых, существует два бренда

Marriott — отели Marriott и компания Marriott. Поддержка брендов Courtyard и Fairfield Inn ясно свидетельствует, что за ними стоит компания Marriott, а не отели из премиум-сегмента. В-третьих, основные элементы идентичности бренда Marriott (а именно постоянство и дружелюбие) работают во всех сегментах и обеспечивают связь между брендами.

## **СОЗДАНИЕ АРХИТЕКТУРЫ БРЕНДА — ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ БРЕНДЫ И СУББРЕНДЫ**

Архитектура бренда организует и структурирует портфель бренда, определяя роли брендов и природу отношений между ними (например, между брендами Citybank и MasterCard) и между разными контекстами товарного рынка (например, между грузовиками и легковыми автомобилями Ford). Хорошо продуманная и упорядоченная архитектура бренда может обеспечить ясность, синергию и продвижение бренда, а вовсе не его «размытость», неопределенное положение на рынке и убытки в процессе создания. В главе 5 понятие архитектуры бренда будет определено, проиллюстрировано и рассмотрено на практических примерах.

Эта глава посвящена отношениям между брендами — ключевому блоку построения архитектуры бренда — и той роли, которую играют в определении этих отношений поддерживающие бренды и суббренды. Как соотносятся бренды Courtyard и Marriott, GE и Profile, а также GE и NBC (компания, которой владеет GE)? Мы начнем с того, что более подробно представим поддерживающие бренды, суббренды и главную концепцию роли побуждающего бренда.

### *Поддерживающие бренды*

Поддержка известного бренда обеспечивает предложению доверие и содержательность. В предыдущем примере Marriott выступает поддерживающим брендом по отношению к бренду Courtyard от Marriott. По существу, эта поддержка означает следующее: компания Marriott подтверждает, что Courtyard выполнит обещание бренда (которое сильно отличается от обещания отелей Marriott). Поддерживающие бренды обычно представляют собой скорее компании, нежели товары, потому что в условиях поддержки особенно уместны такие ассоциации с компанией, как нововведение, лидерство и доверие. Более того, в связи с тем, что поддерживающие бренды в некотором роде изолированы от поддерживаемых, последние не так уж сильно влияют на эти ассоциации.

Суббренды — это бренды, связанные с главным (родительским, зонтичным или ассортиментным) брендом, которые усиливают или модифицируют ассоциации с главным брендом. Главный бренд является основой референции, а суббренды расширяют ее, дополняя ассоциации (например, Sony Walkman), индивидуальность бренда (Mazda Miata) и даже силу (Nike Air Force). Одна из главных ролей суббренда — расширение главного бренда до необходимого нового сегмента, как, например, Ocean Spray Craisins расширяет Ocean Spray от соков до закусок.

Описательные суббренды просто описывают то, что предлагается. В бренде GE Appliance бренд «Appliance» — описательный (англ. appliance — бытовой электроприбор. — *Прим. пер.*). Это все еще бренд, но с ограниченной ответственностью. Точно так же можно рассматривать Fisher-Price All-In-One Kitchen Center, где суббренд All-In-One Kitchen Center просто описывает предложение (англ. all in one kitchen — дословно «все на одной кухне». — *Прим. пер.*).

### Побуждающие роли

Побуждающая роль отражает степень, с которой бренд стимулирует решение о покупке и опыт использования. Когда человека спрашивают: «Какой бренд Вы купили (или используете)?», в ответе чаще всего прозвучит бренд, который играл основную побуждающую роль в решении о покупке. Например, ThinkPad — побуждающий бренд компьютера-лэптопа IBM ThinkPad, то есть, как показывают исследования, покупатели скорее скажут, что они приобрели (или используют) ThinkPad, нежели IBM. Также покупатели Hershey's Sweet Escapes скорее скажут, что купили (или имеют) Sweet Escapes, нежели Hershey's (который, таким образом, играет второстепенную побуждающую роль). Courtyard — побуждающий бренд для предложения Courtyard от Marriott, поскольку именно ассоциации с ним в основном влияли на решение о выборе отеля (как и на опыт пользования услугами), дополняя и обогащая его эмоциональное содержание и самовыражение.

Вероятно, суббренды и поддерживающие бренды — самые важные переменные величины во взаимоотношениях брендов, поскольку они четко определяют природу взаимоотношений в контекстах товарного рынка между двумя брендами. Использование этих контекстных структур действует очень сильно, потому что они обеспечивают возможность:

- соответствовать некоторым противоречивым требованиям стратегии бренда;
- частично сохранять выделенные на создание бренда ресурсы путем увеличения существующего капитала бренда;
- защитить бренд от «размывания» в результате избыточного расширения;
- предупредить о том, что предложение новое и отличается от других.

Без этих контекстных инструментов при выборе нового предложения пришлось бы ограничиться либо построением нового бренда (а это дорогостоящий и сложный проект), либо расширением существующего (что сопровождается опасностью его «размывания»).

В заключении этой главы приведена схема взаимоотношений брендов, которая поможет понять и выбрать их роли в контексте товарного рынка. В следующей главе мы шире рассмотрим проблему архитектуры бренда и введем понятие аудита архитектуры бренда.

## СХЕМЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БРЕНДОВ

Схема взаимоотношений брендов, показанная на рис. 4-3, помогает определить различные ролевые модели в контекстах товарного рынка. Она демонстрирует, что эти модели включают четыре основные стратегии и девять субстратегий. Четыре основные стратегии таковы:

- дом брендов;
- поддерживаемые бренды;
- суббренды под родительским брендом;
- бренд-дом.

Положение каждой стратегии в схеме на рис. 4-3 отражает степень обособленности брендов (например, главного и суббренда или поддерживающего и поддерживаемого брендов) в осуществлении стратегии и, в конечном счете, в сознании покупателя. Максимальная обособленность характеризует правую часть схемы (дом брендов), где бренды указаны сами по себе (например, GE и Hotpoint). Левее показаны взаимоотношения поддерживающего и поддерживаемого брендов, но они все еще очень обособлены, например, Courtyard может сильно отличаться от своего поддерживающего бренда Marriott. Еще левее взаимоотношения родительского бренда/суббренда более жесткие: суббренд (например, GE Profile) может уточнять и дополнять

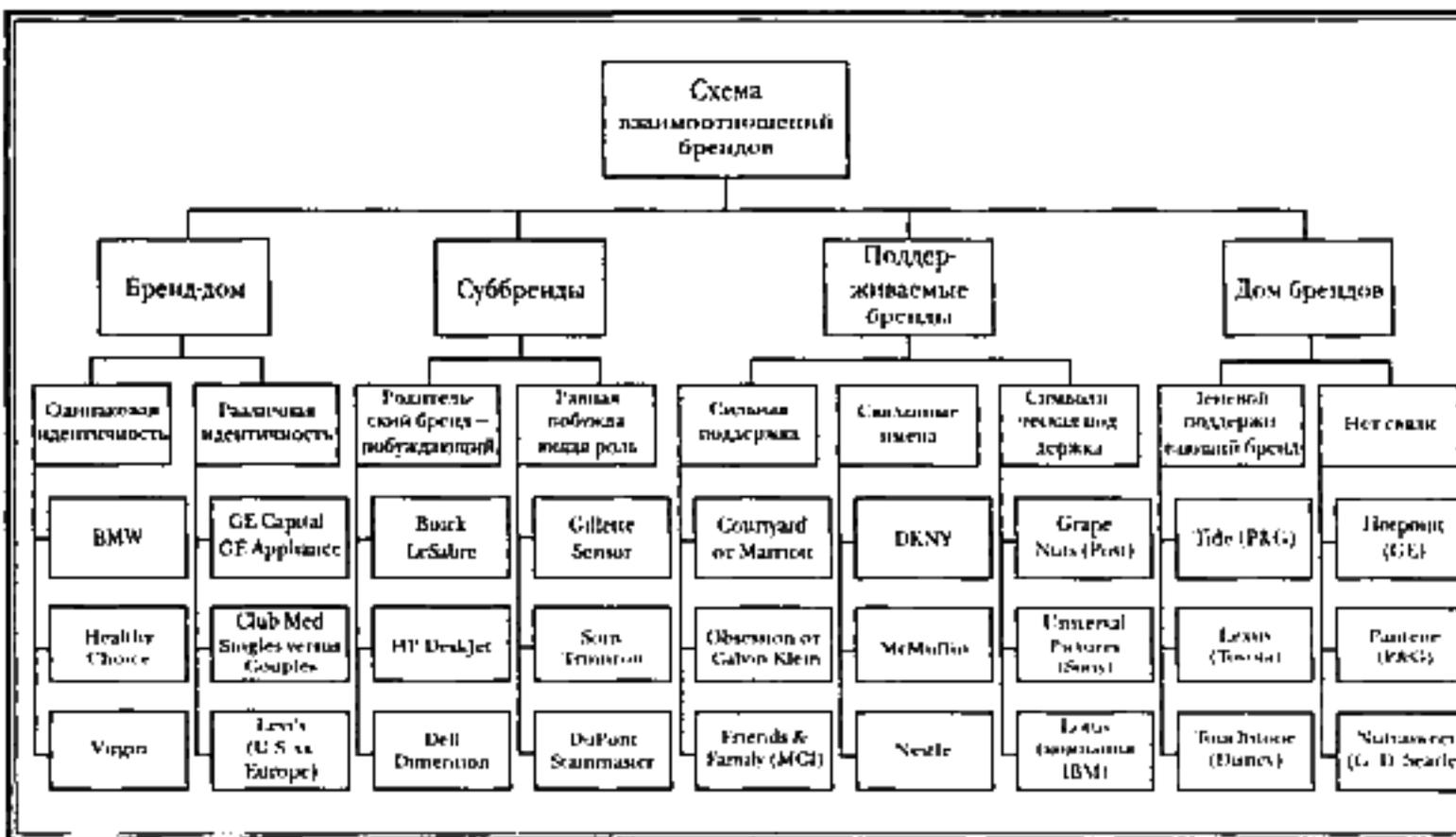


Рис. 4-3.

Схема взаимоотношений брендов

родительский бренд, но не может слишком далеко отойти от идентичности родительского бренда. В бренд-доме, расположенном в левой стороне схемы, родительский бренд является побуждающим, а суббренды обычно описательны и обладают небольшой побуждающей силой

Схема взаимоотношений, как показано на иллюстрации, определяет соотношение побуждающих ролей. Справа, в доме брендов, каждый бренд имеет свою собственную побуждающую роль. Относительно поддерживаемого бренда поддерживающий обычно играет второстепенную побуждающую роль. Родительский бренд делит побуждающую роль с суббрендом. Слева, в бренд-доме, родительский бренд, как правило, играет побуждающую роль, а любой описательный суббренд имеет небольшую или вообще не имеет побуждающей силы.

### *Девять субкатегорий*

На рис. 4-3 видно, что у четырех стратегий взаимоотношений брендов существует девять субкатегорий. Каждая из них расположена на схеме по степени предполагаемой ею обособленности бренда.

Чтобы разработать эффективную стратегию бренда, нужно изучить четыре стратегии и девять субкатегорий в схеме брендов. Каждую из них мы рассмотрим и объясним в следующих разделах.

## ДОМ БРЕНДОВ

Разница между бренд-домом и домом брендов (рис. 4-4) наглядно демонстрирует две противоположные архитектуры бренда. Бренд-дом состоит из одного родительского бренда (например, Caterpillar, Virgin, Sony, Nike, Kodak или Healthy Choice), который связывает некий набор предложений, действующих только с описательными суббрендами. Дом брендов состоит из независимых, не связанных между собой брендов.

В стратегии дома брендов воздействие на потребителя каждого независимого, обособленного бренда максимально. Procter&Gamble — это дом брендов, в котором функционируют более 80 крупных брендов, не связанных с P&G и между собой. Таким образом, P&G жертвует выгодой от гаммы продуктов и от синергий, возникающих при продвижении бренда в разные сферы бизнеса. Кроме того, эти бренды не могут самостоятельно поддерживать инвестиции (особенно при третьем или четвертом выходе P&G в одной товарной категории), подвержены стагнации и спаду, а P&G жертвует расширением бренда, поскольку индивидуальные бренды обычно имеют узкий ассортимент.

GE: бренд-дом

P&G: дом брендов



Рис. 4-4.

*Разница между бренд-домом и домом брендов*

Однако стратегия дома брендов P&G позволяет фирмам ясно позиционировать свои бренды на основе их функциональных преимуществ, а также доминировать в нишевых сегментах. При позиционировании нет необходимости идти на компромиссы и приспособлять какой-либо бренд к контекстам других товарных рынков. Наоборот, бренд непосредственно связывается с целевой аудиторией при помощи ценностного предложения.

Эффективность работы дома брендов можно проиллюстрировать на примере стратегии бренда P&G в категории товаров по уходу за волосами. В категории шампуней против перхоти доминирует Head&Shoulders. Pert Plus, смелый первопроходец в своей категории, нацелен на рынок шампуней с кондиционерами. Pantene («Для здоровья ваших волос») — бренд с технологическим наследием — сконцентрирован в сегменте, который связан улучшением здоровья волос. Общее воздействие на потребителя этих трех брендов снизилось бы, если бы вместо трех отдельных брендов они были втиснуты в один или вообще назывались бы «P&G Против перхоти», «P&G Шампунь с кондиционером» и «P&G Здоровые волосы». Моющие средства P&G хорошо позиционированы, чтобы обслуживать разные рыночные ниши: Tide (отстирывание «трудных» загрязнений), Cheer (при любой температуре) и Dash (концентрированный порошок). Они обеспечивают целевые ценностные предложения, чего не удалось бы достигнуть с одним брендом моющих средств P&G.

Целевые рыночные ниши, требующие функциональных предложений выгоды, не единственная ситуация, когда стоит использовать стратегию дома брендов. Существуют и другие случаи, например:

- Когда нужно избежать неблагоприятной ассоциации с брендом. Ассоциация бренда Budweiser с пивом помешает успеху бренда Budweiser Cola, а Volkswagen негативно повлияет на имидж Porsche и Audi, если связать эти бренды.
- Когда надо подчеркнуть большие преимущества нового предложения. Решение фирмы Toyota выставить свою люксовую модель под отдельным именем Lexus отстроило ее от всех Toyota-предшественниц. GM решила создать бренд Saturn, не связанный ни с одной существующей маркой GM, чтобы не ослабить основное сообщение бренда Saturn «A different kind of company, a different kind of car» («Иной тип компании – иной тип автомобиля»).
- Когда необходимо создать ассоциацию для нового класса товаров, используя сильное имя, которое отражает ключевую выгоду, например, зубная паста Gleem или зубная щетка Reach.
- Когда нужно избежать или свести к минимуму конфликт между каналами сбыта. L'Oréal предназначает бренд Lancome для сбыта в больших универмагах и специализированных магазинах, которые не станут поддерживать бренд, продающийся в аптеках и в магазинах уцененных товаров. А если через конкурирующие каналы сбыта реализуются не связанные между собой бренды, конфликта, как правило, не возникает.

Субкатегория несвязанных брендов представляет крайний вариант стратегии дома брендов, поскольку в ней обособленность брендов друг от друга максимальна. Немногие, например, знают, что Head&Shoulders и Pantene изготавливаются одной компанией.

### Теневой поддерживающий бренд

Теневой поддерживающий бренд внешне не связан с поддерживаемым, но многие покупатели знают об этой связи. Эта субкатегория стратегии дома брендов обеспечивает некоторые преимущества в ситуации, когда за брендом стоит известная компания, но смешение ассоциаций сведено к минимуму. Тот факт, что бренды не связаны внешне, уже характеризует оба бренда, даже когда связь обнаруживается. Он

свидетельствует о понимании компанией того, что поддерживаемый ею бренд представляет собой совершенно иной продукт, ориентированный на иной сегмент рынка.

Хороший пример теневого бренда — Lettuce Entertain You, группа ресторанов в Чикаго. С 1971 г., когда появился первый ресторан R. J. Grunts, было разработано около 39 концепций ресторанов — у каждого свой имидж, особенности, стиль и имя бренда. От Shaw's Club House до Tucci Benucch, от Brasserie Joe's до Mity Nice Diner — каждый уникален и пользуется успехом. Многие из них очень стильные, это последнее слово ресторанной моды.

Поскольку зонтичный бренд Lettuce Entertain You с самого начала ни разу не участвовал в подписании документов ни в стенах ресторана, ни за его пределами, он не был поддерживающим в обычном смысле этого слова. Владельцам ресторанов было приятно чувствовать теплую поддержку, и это увеличивало ее воздействие. Осведомленность о теневой поддержке означала некую интригующую принадлежность к «своим» и только придавала загадочности. Первые 25 лет главным способом коммуникации группы была реклама «из уст в уста», поддерживаемая агрессивными PR-акциями. Поскольку поддержка Lettuce Entertain You была слабой, или теневой, на бренд не ложилось клеймо части цепочки. Не было никакого фирменного бренда, как Marriott или Westin, который бы навязывал партнеру свои ассоциации.

Сейчас, однако, владельцы обычно знают, когда входят в группу ресторанов Lettuce Entertain You. В середине 90-х гг. был проведен опрос клиентов в своих чикагских ресторанах, и обнаружилось, что у бренда Lettuce Entertain You сильный капитал в отношении осведомленности, лояльности и воспринимаемого качества. В результате бренд Lettuce Entertain You вывели из тени, развернув рекламную кампанию в печатных изданиях и на радио, разработав регулярную программу обедов и выставив в каждом ресторане бизнес-карты, где были представлены концепции всех ресторанов. Отдельные рестораны сохраняют свою уникальность, пользуясь при этом сильной поддержкой.

Другой пример того, насколько может помочь теневой поддерживающий бренд, — Lexus. Покупатели, знающие, что Lexus производит Toyota, спокойны, так как уверены, что финансовая мощь и репутация бренда Toyota укрепляют Lexus. Однако Lexus предоставляет также и выгоды, удовлетворяющие потребности в самовыражении, которые

при заметной связи с брендом Toyota сократились бы. Отсутствие такой связи подразумевает, что потребитель четко дифференцирует Toyota и Lexus и в его сознании нет никакого намека на связь между этими двумя брендами. Без такого намека связь обычно не оказывает воздействия на поддерживаемый бренд.

Существуют и другие примеры теневого поддержки: DeWalt (Black&Decker), Mates/Storm (Virgin), Banana Republic/Old Navy (Gap), Saturn (GM), Dockers (Levi Strauss), Mountain Dew (Pepsi) и Touchstone (Disney). Все эти теневые поддерживающие бренды оказывают минимальное воздействие на имидж бренда, но внушают доверие и спокойствие покупателям. Ценность такой поддержки может быть значима и для тех, кто не является покупателем, но каким-то образом имеет отношение к бренду. Например, копсерджи в больших чикагских отелях, которых часто просят порекомендовать интересный ресторан, склонны советовать рестораны Lettuce Entertain You благодаря теневому поддерживающему бренду. Теневая поддержка Disney бренда Touchstone помогает получать более качественные сценарии. А Mountain Dew привлекает больше внимания розничных продавцов и других торговых представителей благодаря теневой поддержке Pepsi.

## ПОДДЕРЖИВАЕМЫЕ БРЕНДЫ

В стратегии дома брендов бренды независимы. Поддерживаемые бренды (например, Courtyard или Fairfield Inn) все еще независимы, но при этом пользуются поддержкой главного бренда (например, Marriott). Хотя поддержка может помочь изменить имидж поддерживаемого бренда, основная ее роль состоит в обеспечении ему доверия со стороны покупателя или пользователя.

Побуждающая роль поддерживающего бренда, как правило, второстепенна. Например, трикотажный бренд Hanes поддерживает коллекцию Revitalize, линию чулочных изделий, предназначенных для улучшения здоровья ног. Очевидно, что побуждающий бренд — Revitalize, поскольку покупатели считают, что приобретают и используют Revitalize, а не Hanes. Однако будучи поддерживающим брендом, Hanes обеспечивает уверенность в том, что Revitalize будет соответствовать его заявленному качеству.

Поддерживающий бренд может влиять на восприятие поддерживаемого. Хотя люди покупают и используют Obsession, поддержка его брендом Calvin Klein позволяет покупателям приобретать некий

товар, который в ином случае, сам по себе, мог бы показаться им слишком вульгарным. Поддерживающий бренд как бы подмигивает покупателю и говорит, что имя — это всего лишь игра, немного самовыражения.

Имеет ли поддержка какое-либо значение? Исследование кондитерских брендов в Великобритании свидетельствует, что поддержка бренда компанией окупается [1]. Покупателей попросили оценить девять предложений, каждое из которых поддерживало один из шести корпоративных брендов (Cadbury, Mars, Nestle, Terry's, Walls и контрольный бренд, который не был поддерживающим). Результаты показали, что все корпоративные поддерживающие бренды повышали ценность значительно сильнее, нежели контрольный бренд, даже в случае с Walls, брендом мороженого, который ассоциируется с другой категорией товаров. Cadbury, у которого оказался самый высокий рейтинг, постоянно поддерживает целый ассортимент ведущих кондитерских товаров. Исследователи пришли к выводу, что поддержка оказывает существенную помощь и что лучший ее вариант — поддержка компанией, пользующейся доверием потребителя в данном классе товаров.

Чтобы заставить стратегию поддерживаемого бренда работать, следует понять роль бренда как организации. Возьмем бренд Hobart, этот «мерседес» в области промышленных миксеров, который используют большие рестораны и пекарни. Приобретение Hobart предоставляет существенную выгоду в потребности к самовыражению тем поварам, которые хотят иметь у себя на кухне только лучшие бренды. В ответ на расширение более низкого сегмента рынка, обслуживаемого зарубежными поставщиками, Hobart представил бренд Medalist, слегка поддерживаемый брендом Hobart. Суть идеи в том, что на рынке теперь два бренда Hobart — *товарный бренд* Hobart и *фирменный бренд* Hobart, который используется для поддержки бренда Medalist.

Поскольку товарный бренд отличается от *фирменного*, сохраняются целостность и выгоды, удовлетворяющие потребность в самовыражении, товарного бренда Hobart. Между тем фирменный бренд Hobart теперь является важной частью архитектуры бренда и нуждается в активном управлении. В частности, нужно развивать и поддерживать собственную идентичность и набор ассоциаций фирменного бренда Hobart. Чтобы объяснить, что поддерживающий бренд — фирменный, можно представить его как «от Hobart» или «компания Hobart». Это, однако, не всегда необходимо, потому что роль поддерживающего бренда сама по себе обладает коннотацией фирменного бренда.

Еще одна причина для поддержания бренда — стремление придать поддерживаемому бренду ряд полезных ассоциаций. Например, успешный сильный новый продукт или известный лидер рынка может продвинуть свой поддерживающий бренд. Так, когда Nestle купила Kit-Kat, ведущий шоколадный бренд в Великобритании, то ему была оказана сильная поддержка. Цель состояла не столько в том, чтобы помочь бренду Kit-Kat, сколько в том, чтобы поднять имидж бренда Nestle в Англии, придав ему ассоциации с качеством и лидирующей позицией на рынке шоколада. В другой области промышленности поддержка брендом 3M бренда Post-it-Notes, возможно, не менее полезна для 3M, чем для Post-it-Notes.

### Символический поддерживающий бренд

Один из вариантов стратегии поддерживаемых брендов — использование символического поддерживающего бренда (обычно это родительский бренд, включенный в несколько контекстов товарного рынка), который гораздо менее известен, нежели поддерживаемый бренд. Символический поддерживающий бренд может обозначаться логотипом (например, лампочка GE или ложка Betty Crocker), утверждением типа «компания Sony» или другим способом. В любом случае символический поддерживающий бренд не будет занимать центральную позицию, выделяться будут характерные особенности поддерживаемого бренда. Например, Nestle ставит на упаковке Maggi гарантийный знак: «Все продукты Maggi используют опыт Nestle по производству качественных продуктов питания во всем мире». Задача символического поддерживающего бренда — сделать связь видимой и обеспечить, особенно новым брендам, убедительность и доверие, предоставляя при этом поддерживаемому бренду максимум свободы для создания собственных ассоциаций.

Особенно полезным символический поддерживающий бренд может оказаться для новых или еще не известных брендов. Символическая поддержка окажется более эффективной, если поддерживающий бренд:

- уже хорошо известен (как Nestle или Post);
- широко визуально представлен (например, если наглядное изображение — ложка Betty Crocker или лампочка GE — все время находится на одном месте в оформлении рекламы, упаковки или другого средства);

- имеет наглядный метафорический символ (как зонтик у бренда Traveler);
- появляется в семействе товаров, к которым хорошо относится потребитель (например, линия Nabisco), и обеспечивает доверие благодаря своей способности охватывать большой ассортимент товаров.

Символическая поддержка предпочтительнее сильной, когда необходимо сохранить дистанцию между поддерживаемым брендом и поддерживающим. Поддерживающий бренд может иметь нежелательные ассоциации; поддерживаемый бренд может представлять собой инновацию, которая, чтобы завоевать доверие, нуждается в большей независимости.

Иногда символическая поддержка — это первый шаг в постепенном изменении имени бренда. Символическая поддержка переходит в сильную, затем в совместный бренд, и, наконец, — в родительский побуждающий бренд. Этот процесс включает переход капитала бренда от поддерживаемого к поддерживающему бренду.

Распространенная ошибка — переоценка эффективности воздействия символической поддержки, когда поддерживающий бренд не очень хорошо известен и не обладает достаточной репутацией либо когда поддерживаемый бренд пользуется уважением и известностью сам по себе, а, значит, не нуждается в поддерживающем бренде. Эти моменты особенно ярко выявлены в результате следующих двух исследований.

Providian, крупная компания по оказанию финансовых услуг, когда-то представляла собой группу фирм, связанных между собой какой-то незапоминающейся фразой (что-то вроде «капитальная холдинговая компания») по типу стратегии поддержки. При опросе тысячи потребителей, которым много раз предъявляли эту фразу, только трое — не три процента, а три человека — знали поддерживающий бренд. Эта печальная статистика привела к тому, что было решено переименовать фирму Providian и выбрать новую архитектуру бренда.

Однажды фирма Nestle провела в США исследование, чтобы определить эффективность воздействия на потребителя символической поддержки Nescafe (сильного за океаном, но слабого в США кофейного бренда), оказываемой Taster's Choice (сильному в Америке бренду). Из-за того что Taster's Choice — сильный бренд, символическая поддержка

не имела большой эффективности (ни позитивной, ни негативной) в отношении имиджа или концепции бренда. Однако когда поддерживающий бренд Nescafe обрел статус совместного бренда, он стал оказывать скорее негативное воздействие.

### Связанное имя

Еще один вариант поддержки — связанное имя, где имя, включающее общие элементы, создает семейство брендов со скрытым или подразумеваемым поддерживающим брендом, позволяя, таким образом, множеству отдельных брендов сохранять собственные индивидуальность и ассоциации, но также и слабую связь с родительским или зонтичным брендом.

Например, у McDonald's есть Egg McMuffin, Big Mac, McRib, McPizza, McKids, Chicken McNuggets, McApple и т. д. «Mc» в каждом имени создает подразумеваемую поддержку бренда компанией McDonald's, хотя здесь и нет поддержки в традиционном смысле. Связанные имена дают большую свободу дифференциации, чем стратегия описательных брендов (как в случае McDonald's Ribs или McDonald's Pizza).

Подобным же образом у бренда HP есть серия Jet: LaserJet, DeskJet, OfficeJet, InkJet и другие, которая покрывает целый ряд ценовых пунктов и областей применения. Самый сильный бренд в этой группе — LaserJet (остальные не обладают большим капиталом), но его ассоциации с качеством, надежностью и инновацией передаются другим брендам Jet. В результате LaserJet поддерживает остальные бренды семейства. Интернет-бренд Netscape CommerceXpert оказывает такое же влияние на связанные суббренды ECXpert, SellerXpert, BuyerXpert, MerchantXpert и PublishingXpert. Поддерживаемые Nestle бренды Nescafe, Nestea и Nesquik (в Великобритании) имеют лаконичную, но сильную связь с Nestle. Хотя бренд Ralph Lauren и так поддерживает бренды Ralph и Lauren, тот факт, что их имена связаны, только усиливает поддержку.

Связанное имя обеспечивает выгоды отдельному имени, «отменяя» необходимость выдумывать другое название и связывать его с родительским брендом. Компании Marriott нужно было вывести на рынок имя Courtyard (дорогой и трудный процесс), а затем связать его с брендом Marriott (еще одна непростая задача). А имя DeskJet, с другой стороны, уже само по себе выполняет задачу соединения

товара с известным брендом LaserJet на 80%. Более того, коммуникацию, которая должна донести до потребителя информацию о том, что означает DeskJet, частично выполняет широко известная информация о LaserJet. Связанное имя бренда также более лаконично — сравните «DeskJet от LaserJet» с простым «DeskJet».

### Сильные поддерживающие бренды

Сильный поддерживающий бренд должен быть представлен ярко и четко. Примеры сильных поддерживающих брендов — Simply Home от Campbell's, Highland от 3M, Polo Jeans от Ralph Lauren, Optquest от Viewsonic, Lycra только от DuPont и Paramount's Kings Dominion. Сильный поддерживающий бренд обычно играет более значительную побуждающую роль, нежели символический поддерживающий бренд или связанное имя, следовательно, он должен пользоваться доверием в данных контекстах торгового рынка и иметь соответствующие ассоциации.

## СУББРЕНДЫ

Суббренд, еще один мощный инструмент архитектуры бренда, может играть побуждающую роль, добавляя значимые для потребителя ассоциации. Например, такой суббренд, как Dodge Viper, может создать ассоциации, которые позволят родительскому бренду в глазах потребителей стать более привлекательным и при этом сохранить свою обособленность. Суббренд способен также расширить родительский бренд, что позволит ему конкурировать в прежде недоступных сегментах. К примеру, Uncle Ben's Country Inn Recipes — средство, способствующее продвижению бренда Uncle Ben's в более высокий сегмент рынка. Наконец, суббренд может указывать на то, что новое предложение оригинально и интересно. Intel разработал суббренд Pentium, в частности, для того чтобы показать новое усовершенствованное поколение чипов.

Кроме того, суббренд может изменить имидж родительского бренда, внося ассоциацию с атрибутом или выгодой, придав ему энергию и индивидуальность или соединив его с потребителем, как показано в нижеследующих примерах:

- Black&Decker Sweet Hearts Wafflebaker (для изготовления вафель в форме сердечек) и Black&Decker Handy Steamer (для приготовления на пару свежих овощей) придают бренду Black&Decker

- элементы атрибутивной дифференциации, предлагая в то же время эмоциональные выгоды;
- Smucker's Simply Fruit усиливает ассоциации родительского бренда со свежестью/здоровьем/качеством;
  - Microsoft Office добавляет ассоциацию со сферой применения бренда – операционной системой Microsoft;
  - Audi TT придает энергию и индивидуальность известному родительскому бренду, который считается качественным и надежным, но ассоциируется с немецкой тяжеловесностью;
  - Revlon Revolutionary Lipcolor и Revlon Fire and Ice (ароматы) придают энергию и живость бренду Revlon.

Суббренды теснее связаны со своим родительским брендом, нежели поддерживаемый бренд с поддерживающим. Благодаря этой близости суббренд обладает значительным потенциалом воздействия на ассоциации родительского бренда, которое, в свою очередь, может представлять как опасность, так и возможности для роста. Кроме того, родительский бренд, в отличие от поддерживающего, обычно играет главную побуждающую роль. Таким образом, если Revolutionary Lipcolor – скорее суббренд бренда Revlon, чем его поддерживаемый бренд (Revolutionary Lipcolor от Revlon), то он обладает меньшей свободой для создания особого имиджа бренда.

Суббренд может служить, главным образом, как описательный/побуждающий бренд либо как комбинация этих двух типов. При разработке стратегии суббренда важно определить, в какой части схемы описательных/побуждающих брендов он должен располагаться (рис. 4–5). Если суббренд чисто описательный, можно определить стратегию бренд-дома, поскольку родительский бренд играет доминирующую побуждающую роль. Если же, однако, суббренд играет значительную побуждающую роль, стратегия будет включать в себя собственно суббренд. Если суббренд так же важен, как и родительский бренд, создается ситуация равной побуждающей роли. Если суббренд – доминантный побуждающий, это больше не суббренд, а поддерживаемый бренд.

Чисто описательное имя, такое как Spicy Honey или Minivan, редко когда играет какую-либо побуждающую роль. Однако иногда описательный бренд не подходит, и тогда используется намекающее имя (например, Express, Gold, Reward или Advisor). Намекающее имя гораздо лучше стимулирует эмоциональный отклик и играет, таким образом, побуждающую роль.

	Чисто описательная	Значительная побуждающая роль	Равная побуждающая роль
Ситуация	Доминантная побуждающая роль родительского бренда брендом	Преимущественная побуждающая роль родительского бренда	Родительский бренд и суббренды играют равную побуждающую роль
Пример	GE Jet Engines	Compaq Presario	Sony Walkman

Рис. 4-5.

*Схема описательных/побуждающих суббрендов*

### Суббренды и бренды с равной побуждающей ролью

Когда и родительский бренд, и суббренд играют важные побуждающие роли, можно считать, что у них равная побуждающая роль. Родительский бренд выполняет больше функций, чем поддерживающий бренд. Например, потребители покупают и используют и Gillette, и Sensor – один не доминирует над другим в значительной степени. Обычно в этом случае родительский бренд уже пользуется реальным доверием в данной товарной категории. Gillette с его многолетним опытом инноваций уже завоевал лояльность потребителя в категории бритв. Sensor же – новаторская бритва, так что этот бренд также получает лояльность потребителя.

Косметический продукт Virgin Vie использует суббренд Vie, играющий равную побуждающую роль. Бренд Virgin обеспечивает визуальную представленность, наглядность и желаемое отношение, он ассоциируется с более старшим поколением, нежели целевая аудитория Virgin Vie. Использование суббренда Vie скорее в качестве описательного (как Virgin Cosmetics) помогает достичь большего доверия к бренду на рынке косметики и выйти на более молодой целевой рынок – потребители в возрасте за двадцать. Появление в рекламе Virgin Vie молодых британских знаменитостей еще сильнее отделяет этот бренд от бренда Virgin и его основателя Ричарда Брэнсона.

Если два бренда в ситуации равной побуждающей роли не сравнимы друг с другом по качеству, эта связь может повредить более престижному бренду. Когда Marriott (имя отеля премиум-сегмента) поддерживает Courtyard, опасность для статуса и воспринимаемого качества Marriott не столь велика, потому что это поддерживающий бренд. А вот если бы Marriott играл равную побуждающую роль (в частности, это означает, что его имя так же ярко проявлялось бы в наглядных изображениях), это нанесло бы ущерб его имиджу и, таким образом, его воспринимаемое качество как товарного бренда подверглось бы гораздо большей опасности.

### **Родительский бренд играет преимущественную побуждающую роль**

Рассмотрим еще один вариант, когда родительский бренд играет преимущественную побуждающую роль. Суббренд не просто описательный, но его побуждающая роль в процессе покупки и опыте использования менее важна. Например, потребитель Dell Dimension считает, что он покупает и использует компьютер Dell, а не Dell Dimension, хотя суббренд Dimension обозначает конкретную модель и может оказывать воздействие при покупке.

Когда побуждающая роль суббренда менее важна, подразумевается, что не следует вкладывать в суббренд много ресурсов — акцент должен переноситься скорее на родительский бренд. Слишком часто возникает иллюзия, что суббренд имеет такой же капитал и по статусу является равным родительскому бренду, особенно когда суббренд существует много лет. Однако капитал таких суббрендов, как Del Monte's Fresh Cut, или Celestial Seasonings' Mint Magic, или Compaq's Presario, обычно меньше, чем предполагают. Таким образом, при разработке архитектуры бренда важно установить, какие суббренды имеют значительный капитал, чтобы избежать попыток создать бренды с низким потенциалом.

### **БРЕНД-ДОМ**

В стратегии бренд-дома побуждающая роль родительского бренда варьируется от преимущественной до доминантной, роль описательного суббренда — от второстепенной до небольшой, вплоть до ее отсутствия. Virgin использует стратегию бренд-дома, потому что родительский бренд представляет собой «зонтик», под которым действуют разные фирмы. Таким образом, существуют Virgin Airlines, Virgin

Express, Virgin Radio, Virgin Rail, Virgin Cola, Virgin Jeans, Virgin Music и многие другие. Другие бренд-дома включают в себя множество предложений фирм Healthy Choice, Kraft, Honda, Sony, Adidas и Disney. Стратегия бренд-дома продвигает известный бренд и требует минимальных инвестиций на каждое новое предложение.

Однако и эта стратегия имеет свои ограничения. Когда такие бренды, как Levi's, Nike и Mitsubishi, расширяют линию товаров, ограничивается выбор специфических целевых групп – приходится идти на компромиссы. Кроме того, когда родительский бренд испытывает трудности, это влияет на значительную часть продаж и прибыли. Как большой грузовик или корабль, сильно расширившийся бренд с трудом разворачивается, когда меняется направление (и бренд теряет мобильность). Однако бренд-дом усиливает ясность, синергию и ускоряет продвижение, а это и есть три цели создания продуманной архитектуры бренда.

Архитектура бренд-дома, такого как Virgin, часто приводит к максимальной ясности, поскольку потребитель четко знает, что ему предлагают. Virgin утверждает такие выгоды, как качество сервиса, инновации, развлечение, ценность, и придерживается вторых ролей; этот бренд также имеет наследие развлекательности и скандальности. А описательные бренды в это время указывают на специфические особенности бизнеса: например, Virgin Rail – это железнодорожная служба, которой управляет компания Virgin. Ничего не может быть проще. Один-единственный бренд, коммуницирующий через многие товары длительное время, гораздо проще понять и вспомнить, чем десяток индивидуальных брендов, каждый из которых имеет собственные ассоциации. Сотрудники и партнеры по коммуникациям также извлекают выгоду из ясности и сфокусированности, которые обеспечиваются одним доминантным брендом. В случае с бренд-домом не должно возникать серьезных вопросов по поводу старшинства брендов или необходимости защиты бренда.

Кроме того, бренд-дом, как правило, усиливает до максимума синергию, поскольку функционирование на одном товарном рынке создает ассоциации и визуальное присутствие, которые могут помочь на другом. В компании Virgin инновации в области товаров и услуг в одном бизнесе продвигают бренд в другом бизнесе. Более того, каждая экспозиция бренда в одном контексте рынка обеспечивает визуальное присутствие, что повышает осведомленность о бренде во всех других контекстах.

Два примера с GE демонстрируют, каким образом синергетическое значение создания бренда в одном бизнесе может влиять на другой. Первый пример: GE был признанным лидером (благодаря большим прибылям) в категории небольших бытовых электроприборов спустя годы после того, как фирма вышла из этого бизнеса — частично благодаря рекламе и присутствию на рынке больших электроприборов. Второй пример: в ходе опроса более 80% респондентов заявили, что видели рекламный ролик пластмассовых изделий GE в тот момент, когда этот ролик на самом деле не демонстрировался, а рекламировались другие товары GE. Ясно, что накопление демонстраций бренда в течение определенного времени и в разных контекстах оказывает гораздо большее воздействие, чем предполагалось ранее.

Наконец, выбор стратегии бренд-дома обеспечивает продвижение — родительский бренд (например, Virgin) используется и работает во множестве различных контекстов рынка.

Когда при появлении нового предложения возникает необходимость в имени бренда, которое отсутствует, следует поместить это предложение «под крышу» существующего бренда. Это обеспечит синергию, ясность и продвижение бренда. Выбор любой другой стратегии требует очень веских причин.

### **Одинаковые бренды с разной идентичностью**

Когда один и тот же бренд используется для разных товаров, в разных сегментах и разных странах, то обычно подразумевается одно из двух (оба предположения противоречат созданию оптимальной структуры бренда). Во-первых, в каждом контексте рынка, несмотря на общее имя, могут быть разные идентичность и позиция бренда. Однако использование десятков идентичностей приводит ко внутренней неупорядоченности бренда, а это лучший способ построить плохо действующий, неэффективный бренд. Во-вторых, везде могут быть одинаковые идентичность и позиция бренда, даже несмотря на то, что навязывание одной и той же идентичности приводит к нежелательным компромиссам, которые во многих контекстах могут оказаться неэффективны. На самом деле необходимо ограничивать количество идентичностей, содержащих общие элементы, но имеющих также и различия (например, GE Capital нуждается в определенных ассоциациях, которые не подходят для GE Appliance). Способы решения этой проблемы мы рассматривали в главе 3.

В сторону бренд-дома	В сторону дома брендов
<p>Содействует ли родительский бренд предложению, обеспечивая его:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ассоциациями, повышающими ценность предложения?</li> <li>• доверием благодаря ассоциациям с компанией?</li> <li>• визуальной представленностью?</li> <li>• эффективными коммуникациями?</li> </ul> <p>Укрепит ли родительский бренд благодаря ассоциации с новым предложением?</p>	<p>Действительно ли существует необходимость создания отдельного бренда, поскольку он:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создает нужные ассоциации?</li> <li>• представляет новое, отличное от других предложение?</li> <li>• помогает избежать нежелательной ассоциации?</li> <li>• удерживает/захватывает потребителя/связь брендов?</li> <li>• связан с конфликтом каналов сбыта?</li> </ul> <p>Будет ли бизнес поддерживать новый бренд?</p>

Рис. 4-б.

*Выбор позиции в схеме взаимоотношений брендов*

## ВЫБОР ПРАВИЛЬНОЙ ПОЗИЦИИ В СХЕМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ БРЕНДОВ

У разных рынков разные контексты, и трудно определить, когда и какую субкатегорию следует использовать и как свести бренды и взаимоотношения между ними в единую сложную архитектуру бренда. Однако рассмотрение четырех ключевых вопросов, сформулированных на рис. 4-б, позволяет как следует проанализировать эту проблему. Если вы утвердительно ответили на два вопроса из левой части схемы, то стоит двигаться в левую область схемы взаимоотношений брендов, в направлении бренд-дома. Утвердительные ответы на два вопроса в правой части означают движение по схеме вправо, в сторону дома брендов.

Вопрос архитектуры бренда становится яснее, если новое предложение присоединяется к уже существующему набору брендов. В этом случае перспектива нового бренда будет основной точкой отсчета в последующем обсуждении условий, определяющих продвижение в левую и правую части схемы. Но эти вопросы возникают и тогда, когда нужно определить архитектуру уже существующего бренда, чтобы при необходимости скорректировать ее.

## Содействует ли родительский бренд предложению?

По сценарию бренд-дома, родительский бренд при присоединении к новому товарному предложению должен увеличить его ценность. Сделать это он может с помощью ассоциаций, повышающих предложение ценности, обеспечивая ему доверие и визуальную представленность родительского бренда, создавая эффективные коммуникации, которые приведут к ценовым преимуществам.

### *Ассоциации, повышающие ценность предложения*

Придает ли родительский бренд большую привлекательность товару в глазах потребителя? Применимы ли положительные ассоциации родительского бренда к условиям нового товара, уместны ли эти ассоциации? Если ответ «да», капитал бренда можно продвигать в новый контекст. Например, бренд духов Calvin Klein усиливается ассоциациями родительского бренда с авторитетным резким дизайном провокационно сексуальной одежды и живым воображением потребителя. Чтобы определить способность бренда представить свои ассоциации в новом контексте, необходимо проанализировать расширение бренда. Этот вопрос поднимается в следующей главе (и детально рассмотрен в книге «Управление капиталом бренда»).

### *Доверие и ассоциации с компанией*

Перед брендом, особенно новым, стоят две задачи. Во-первых, нужно создать подходящее привлекательное предложение ценности. Во-вторых, это предложение ценности должно приобрести доверие потребителя, а эта задача наиболее трудна в случае привлекательного предложения ценности, которое открывает новую область и подразумевает риск для потребителя, например, электромобиль или солнечный дом. Однако «привязав» к бренду сильные ассоциации с компанией, можно уменьшить или даже исключить сомнения потребителя. Наиболее важные ассоциации с компанией таковы:

- качество (домашние компьютеры HP);
- инновации (товары для ухода за кожей Shiseido);
- участие потребителя (косметические кабинеты Nordstrom);
- глобальность (новостной канал AT&T);
- надежность и доверие (бытовые электроприборы Sears).

### *Визуальное присутствие/представленность*

Бренду, особенно новому, необходимо визуальное присутствие не только для того, чтобы предложение было замечено, но и для того,

чтобы выразить значимые атрибуты компании и самого продукта. Существующий бренд, например CityGroup, уже может быть визуально представлен, но проблема состоит в том, как связать ее с новой сферой бизнеса (например, комиссионными услугами). С другой стороны, создание визуального присутствия для нового бренда (скажем, Mega Brokers), который не связан с известным представленным брендом, может оказаться дорогим и трудным процессом.

### *Эффективные коммуникации*

Все аспекты создания бренда включают в себя обязательные расходы, которые могут быть распространены на все рыночные контексты, где фигурирует бренд. Планирование рекламы, упаковки, выставок и брошюр — все это требует больших затрат (как временных, так и на привлечение талантливых разработчиков). Но когда бренд вступает в новый контекст рынка, можно приспособить или прямо использовать прошлый опыт его создания. Более важную роль играет синергия, возникающая, когда средства массовой информации обрушиваются на прилегающие области рынка. Рекламу и паблицити реактивных двигателей GE и бытовых электроприборов GE видят потенциальные покупатели обеих товарных категорий, что создает преимущество GE над конкурентами, направляющими рекламное воздействие на конкретный сегмент рынка. С учетом тенденции возрастания роли таких средств, как спонсорство (например, спортивных соревнований и музыкальных концертов) и паблицити, по сравнению с традиционной рекламой, разработчикам бренда следует больше внимания уделять этим коммуникационным каналам.

Потенциал более низкого ценового сегмента рынка будет увеличиваться при соблюдении следующих условий:

- Важен общий коммуникационный бюджет, выделяемый на продвижение бренда, который играет побуждающую роль. Коммуникационный бюджет для поддерживающего бренда нельзя будет сократить, поскольку в данном контексте ему придется подпитывать и другие бренды.
- Средства массовой информации работают в разных рыночных контекстах. Например, чтобы спонсорство Олимпийских игр было эффективным, информация о нем должна быть широко распространена в разных сферах бизнеса, что требует огромного рекламного бюджета.

- Должен выделяться значительный бюджет на создание бренда. Как только он уменьшается, сокращается и синергетический потенциал.

## Укрепится ли родительский бренд?

Воздействие расширения бренда (например, Virgin Cola) или поддержки бренда (компания Sony) на капитал родительского бренда чрезвычайно важно. Некоторые компании открывают своему бренду доступ в новые сферы бизнеса, предполагая, что он завоеует доверие исключительно с помощью имени, не используя капитал родительского бренда. Если родительский бренд оказывает действенную поддержку, они могут использовать его, не опасаясь возможности его «размывания». Если нет подразделения компании, которое бы предотвращало непродуманность стратегии расширения или поддержки, это может нанести серьезный ущерб капиталу бренда.

При расширении бренда или поддержке им другого бренда должны сохраняться и усиливаться ключевые ассоциации родительского бренда. Например, предложение Healthy Choice должно отражать и подкреплять идентичность бренда Healthy Choice. Если этот бренд используется для продвижения товара, пусть даже и качественного, но не позиционированного как продукт здорового питания, он нарушит устойчивость бренда. Где бы товары Sunkist ни сообщали о здоровье, жизненной энергии и витамине С, они помогают бренду Sunkist (компания-производитель фруктов), но как только бренд ставится рядом с карамелью или газированной водой, его главные преимущества подвергаются риску. Опасность состоит в том, что в сознании потребителей апельсиновая карамель или газированная вода Sunkist будут неотделимы от других товаров Sunkist, которые содержат настоящие апельсиновые ингредиенты.

Всегда трудно сказать «нет», но очень важно видеть границы бренда и сопротивляться попыткам чрезмерного его расширения. Слогах означает отбеливание, и одалживать имя Слогех чистящему продукту без отбеливания рискованно. Имя Levi's, которое символизирует рабочую одежду, также накладывает определенные ограничения. Решение Bayer поставить свое имя на продукты, не содержащие аспирина, ослабило его позиции в категории аспирина, что привело к значительным убыткам.

## Существует ли веская причина для создания отдельного бренда?

Разработка нового или отдельного бренда — дорогой и трудный процесс. Множество брендов усложняют архитектуру как для фирмы, так и для потребителя. Для сравнения: использование известного бренда в стратегии дома брендов сокращает необходимые капиталовложения и приводит к усилению синергии и ясности всех предложений. Таким образом, создавать и поддерживать новый бренд следует только при наличии веских причин.

Из-за сильной тенденции к созданию новых брендов у тех компаний, которые считают (часто принимая желаемое за действительное), что новая модификация товара заслуживает нового имени, требуется специальная структура, определяющая, оправдано ли создание какого-либо нового бренда. Это может быть высокая комиссия, наделенная официальной властью, которая разрабатывает специальную программу, оправдывающую создание нового бренда. И хотя такая программа будет зависеть от контекста рынка, в целом необходимость в новых брендах возникнет в ситуациях, когда надо создать и присвоить себе ассоциацию, представить полностью новую концепцию, избежать ассоциации, сохранить связь с потребителем либо разобрать сложный конфликт между каналами сбыта. Нужно добиться определения «абсолютно необходимо», чтобы создать необходимый настрой и не дать менеджерам размениваться по пустякам.

### *Создание и присвоение ассоциации*

Возможность завладеть ключевой ассоциацией — одно из обоснований необходимости создания нового бренда. Pantene («Для здоровья ваших волос») не добился бы успеха, находясь в сильной зависимости от брендов Head&Shoulders или Peps, поскольку в тени их ассоциаций не проявилась бы уникальная выгода Pantene. Когда предложение способно обеспечить функциональную выгоду во всем объеме (как в случае со многими брендами P&G), создание отдельного бренда оправдано. Однако тот же самый аргумент неочевиден для General Motors, стремящегося стать домом 33 брендов: мотивированное разделение ключевых ассоциаций здесь не столь определено и затруднено. В целом брендам GM не хватает индивидуальных побуждающих предложений ценности.

### *Представление нового, отличного от других предложения*

Новое имя бренда может помочь рассказать о принципиально новом, отличном от других предложении или обозначить принципиально новую

выгоду. Но из-за склонности всех менеджеров, ведущих новые товары, считать, что они занимаются чем-то необыкновенным, необходима гораздо большая перспектива. Незначительная эволюция или пустая попытка возродить товар редко приводят к успеху. Новое имя бренда должно указывать на значительный прогресс в технологии и функционировании. Например, Viper, Taurus и Neon заслуживали новых имен, поскольку их новый дизайн и индивидуальность представляли собой большой шаг вперед по сравнению с предложениями других автомобильных компаний.

### *Избежание ассоциации*

Накладывает ли связь с существующим брендом какие-либо обязательства? Когда был представлен Saturn, исследования показали, что любая ассоциация с GM будет неблагоприятно влиять на его воспринимаемое качество, поэтому было решено избегать любой связи между этими двумя брендами. Маленькие пивоварни основывают свою дифференциацию на уникальности и личном мастерстве, любая поддержка или отношения совместных брендов с большими пивоварнями повредили бы их утверждению. Любой намек на связь между Clorox, производителем отбеливателя, и его приправой к салатам Hidden Valley Ranch породили бы разговоры о приправе для салата со вкусом отбеливателя. Поэтому на этикетках утверждается, что владелец Hidden Valley Ranch — компания HVR, и даже на внутренней стороне упаковки нет ни намека на Clorox.

Угрожает ли связь с существующим брендом новому бренду? Gap выбрал для своих трех главных брендов стратегию дома брендов: Banana Republic в верхнем ценовом сегменте, Gap — в среднем и Old Navy — в нижнем. Old Navy (одна из наиболее успешных в истории концепция розничной торговли, если судить по росту продаж) предлагает энергию, развлечение, креативность и ценность своей, со вкусом сделанной, стильной одеждой, продаваемой по доступным ценам. Менеджеры почувствовали, что первоначальные попытки назвать концепцию Gap Warehouse могли повредить бренду Gap. Это снизило бы продажи и, что еще хуже, придало бы бренду Gap ассоциацию с дешевой одеждой. Точно так же Nestle не имеет никакой связи ни с одним из своих брендов кормов для животных, таких как Alpo или Fancy Feast, поскольку покупателям при виде продуктов питания Nestle могли бы прийти на ум корма для животных.

### *Удержатъ/захватить потребителя/связь брендов*

Когда фирма покупает другой бренд, возникает вопрос, сохранять ли имя приобретенного бренда. При решении этой проблемы следует

учитывать силу приобретенного бренда — его визуальную представленность, ассоциации, лояльность к нему потребителя, а также силу бренда-покупателя. Главной составляющей часто оказывается связь между покупателями и приобретенным брендом: если она сильная и ее трудно переместить на другой бренд, правильным решением будет оставить старое имя. Перемещение капитала бренда может усложниться в следующих условиях:

- недоступны (или не оправданы) ресурсы, необходимые для изменения приобретенного имени;
- приобретенный бренд имеет сильные ассоциации, и они разрушатся с изменением имени бренда;
- существует эмоциональная связь, возникшая, возможно, благодаря ассоциациям с производителем приобретенного бренда, которую трудно переместить на новый бренд;
- существует проблема несоответствия: бренд-покупатель не соответствует условиям и позиции приобретенного бренда.

Нефтяная компания Schlumberger сохранила несколько сильных имен приобретенных ею брендов, включая Anadull (нефтедобывающей компании), Dowell (конструирование и выработка нефтяных скважин) и GeoQuest (управляющие системы баз данных). В большинстве случаев эти бренды превратились в суббренды Schlumberger с равным поддерживающим статусом. У каждого из этих трех брендов своя культура, стиль руководства, границы продукта и индивидуальность, которые все вместе формируют основу для сильной связи с потребителем. Хотя и рассматривалась резкая (или даже постепенная) замена этих имен брендов на имя большого, отличного от них бренда (Schlumberger), она вызвала бы потерю ценных качеств. Nestle обычно сохраняет имена приобретенных брендов, правда, иногда добавляет собственную поддержку. Слишком часто изменение имени объясняется соображениями удобства, а не беспристрастным анализом архитектуры бренда.

Конечно, бывают обстоятельства, в которых изменение имени — мудрый ход. HP годами приобретала сотни брендов и постоянно меняла их имена на HP, даже когда у предыдущего имени было визуальное присутствие, оно обладало привлекательными ассоциациями и лояльностью потребителя. Не очень понятно, почему в своей политике HP во всех случаях склонялась к «правому» решению, но все же сильные ассоциации с HP и преимущества стратегии бренд-дома, видимо, оказались для этого достаточно веской причиной.

## *Избежание конфликта каналов сбыта*

Конфликт каналов сбыта может помешать использованию известного бренда для помощи новому предложению. Эта проблема обычно возникает из-за двух моментов. Во-первых, существующий канал может быть заинтересован в хранении и сбыте бренда, поскольку бренд в какой-либо степени эксклюзивен. Когда это условие не соблюдается, заинтересованность снижается. Во-вторых, существующий канал сбыта может поддерживать более высокую цену, поскольку предлагает более высокий уровень обслуживания. Если бренд стал доступен через другой канал сбыта по более низкой цене, возможность сохранить канал с большей прибылью находится под угрозой.

Например, родительским брендам духов и одежды необходимы разные суббренды, чтобы иметь доступ к эксклюзивным розничным продавцам, к крупным универсамам и к аптекам/комиссионным магазинам. Поэтому у L'Oreal есть бренды Lancome, L'Oreal и Maybelline Cosmetics, предназначенные для разных каналов сбыта. Корпорация VF имеет четыре отдельных бренда – Lee, Wrangler, Maverick и Old Axe, в частности для того, чтобы не вызывать конфликт каналов. Purina распространяет ProPlan через специальные магазины для животных, а Purina One – через бакалейные магазины.

### **Стоит ли компании поддерживать новое имя бренда?**

Если бизнес слишком маленький или кратковременный, чтобы осуществлять необходимое создание бренда, новое имя бренда просто не выживет, какими бы ни были другие аргументы. Создать и поддерживать жизнеспособность бренда дорого и сложно – почти всегда в большей степени, чем ожидалось и планировалось в бюджете. Слишком часто в ажиотаже от появления нового товара или бренда делаются нереалистичные умозаключения о возможностях и желании адекватно финансировать его. Желание особенно важно: у многих компаний глубокие карманы, но короткие руки. Бесплезно планировать создание бренда только для того, чтобы потом не финансировать его и не обеспечивать бюджет на его существование.

### **Заключение**

Система взаимоотношений брендов с четырьмя брендинговыми путями – мощный инструмент. Однако почти все компании обычно используют их смесь. Редко можно встретить чистый дом брендов или

бренд-дом. Например, GE похож на бренд-дом, но Hotpoint и NBC стоят особняком, кроме того, GE Capital сам имеет множество суббрендов и поддерживаемых брендов. Трудность в том, чтобы создать систему, где все суббренды и бренды стоят на своем месте и являются продуктивными.

Решения относительно архитектуры бренда и системы взаимоотношений брендов принимаются, по большей мере, соответственно стратегии бизнеса фирмы. В результате на создание архитектуры бренда сильно влияет рыночное окружение. Marriott увидел лучшие возможности в более низком ценовом сегменте, что привело к созданию брендов Fairfield Inn и Courtyard. Это, в свою очередь, указало на возможности расширения в сегмент путешественников, и в результате появился бренд Residence Inn и другие. Выводы специалистов по стратегии бренда относительно рынка — тенденций, неудовлетворенных потребностей, альтернативных подходов к сегментации, структуры промышленного рынка — вопросы фундаментальные, которые требуют выяснения и тщательного рассмотрения.

### Вопросы для обсуждения

1 Выберите две разные фирмы — одну, похожую на бренд-дом, и вторую, похожую на дом брендов. Внимательно рассмотрите их предложения и определите, какие субкатегории из схемы взаимоотношений брендов там представлены.

2 Проанализируйте свои поддерживающие бренды. Может быть, их должно быть больше? Меньше? Какова их побуждающая роль в каждом канале сбыта? Вычислите рейтинг каждого в процентах. Какой процент в решении о приобретении и опыте использования имеет побуждающий поддерживающий бренд?

3 Проанализируйте суббренды. Что они вносят в архитектуру бренда? Может быть, они беспорядочны и сложны? Можно ли упростить их? Вычислите их рейтинг по схеме описательных/побуждающих суббрендов (рис. 4–5).

4. К какой части ваших предложений подходит стратегия дома брендов? Почему? Какую часть следует организовать с помощью стратегии бренд-дома? Почему? При каких обстоятельствах будет целесообразно ввести дополнительные суббренды?

5. Составьте руководство по архитектуре бренда, где будут указаны условия, необходимые для использования в новом или уже существующем предложении родительского бренда, суббренда, поддерживаемого бренда или нового бренда

## Примечания

- 1 John Saunders and Fu Guoqun, «Dual Branding How Corporate Names Add Value», *Journal of Product and Brand Management* 6, No 1 (1997), pp 40–48

## *Избежание конфликта каналов сбыта*

Конфликт каналов сбыта может помешать использованию известного бренда для помощи новому предложению. Эта проблема обычно возникает из-за двух моментов. Во-первых, существующий канал может быть заинтересован в хранении и сбыте бренда, поскольку бренд в какой-либо степени эксклюзивен. Когда это условие не соблюдается, заинтересованность снижается. Во-вторых, существующий канал сбыта может поддерживать более высокую цену, поскольку предлагает более высокий уровень обслуживания. Если бренд стал доступен через другой канал сбыта по более низкой цене, возможность сохранить канал с большей прибылью находится под угрозой.

Например, родительским брендам духов и одежды необходимы разные суббренды, чтобы иметь доступ к эксклюзивным розничным продавцам, к крупным универсамам и к аптекам/комиссионным магазинам. Поэтому у L'Oreal есть бренды Lancome, L'Oreal и Maybelline Cosmetics, предназначенные для разных каналов сбыта. Корпорация VF имеет четыре отдельных бренда – Lee, Wrangler, Maverick и Old Axe, в частности для того, чтобы не вызывать конфликт каналов. Purina распространяет ProPlan через специальные магазины для животных, а Purina One – через бакалейные магазины.

### **Стоит ли компании поддерживать новое имя бренда?**

Если бизнес слишком маленький или кратковременный, чтобы осуществлять необходимое создание бренда, новое имя бренда просто не выживет, какими бы ни были другие аргументы. Создать и поддерживать жизнеспособность бренда дорого и сложно – почти всегда в большей степени, чем ожидалось и планировалось в бюджете. Слишком часто в ажиотаже от появления нового товара или бренда делаются нереалистичные умозаключения о возможностях и желании адекватно финансировать его. Желание особенно важно: у многих компаний глубокие карманы, но короткие руки. Бесплезно планировать создание бренда только для того, чтобы потом не финансировать его и не обеспечивать бюджет на его существование.

### **Заключение**

Система взаимоотношений брендов с четырьмя брендинговыми путями – мощный инструмент. Однако почти все компании обычно используют их смесь. Редко можно встретить чистый дом брендов или

*Мы нанимаем орлов и учим их летать стаями.*

Д. Вейн Келлоуэй,  
бывший главный технический директор  
компании PepsiCo

*Стиль командной игры полностью определяет успех.  
Можно собрать группу из отдельных величайших звезд мира,  
но если они не играют вместе,  
клуб не будет стоить и десяти центов.*

Бейб Рут

# ИСТОРИЯ БРЕНДА POLO RALPH LAUREN

Проблема, которая у многих возникает при управлении брендом, состоит в том, как выйти в новые сегменты рынка и представить новые продукты, избежав риска и затрат при создании новых брендов. В компании Polo Ralph Lauren подошли к решению этой проблемы творчески, разработав портфель брендов, связанных между собой. В результате была создана одна из самых успешных марок в мире моды.

**POLO RALPH LAUREN** В 1968 г. дизайнер Ральф Лорен основал фирму по продаже качественной мужской одежды под брендом Polo Ralph Lauren. Prestижный имидж игрока в поло соответствовал стержневой идентичности бренда Polo Ralph Lauren, которая включает в себя: загородный клубный стиль жизни, отличающийся хорошим вкусом; классическую, элегантную сдержанную одежду; исключительное качество и мастерство изготовления одежды. Поддержка бренда Ralph Lauren помогла создать точную индивидуальность бренда, четко дифференцировать его, что, в свою очередь, стало началом формирования бренда уже вокруг имени Ralph Lauren.

В 1971 г. была запущена линия женской одежды под именем бренда Ralph Lauren. С тех пор имя этого дизайнера стало весьма авторитетным в мире женской моды. Бренд Polo уже относился к мужской моде, что могло бы помешать при выходе на рынок женской одежды. Действительно, если бы Ralph Lauren был не поддерживающим брендом Polo, а брендом мужской одежды, возможность использовать имя дизайнера в области женской моды была бы ограничена.

## CHAPS RALPH LAUREN

В 1974 г. Ralph Lauren вышел на рынок мужской модной одежды по умеренным ценам, представив новый бренд Chaps, продававшийся исключительно в универмагах. При поддержке Ralph Lauren индивидуальность бренда Chaps, представленного в Америке, отделялась от более высоко позиционированного Polo. Поддержка была возможна частично благодаря тому, что продукция Chaps отличалась классическим стилем, которого и ожидали от Ralph Lauren. Новый бренд был выведен не только в более низкий сегмент рынка, но и в еще более низкий сегмент розничных торговых точек. Если бы расширялся бренд Polo, возникла бы серьезная проблема его «размывания».

# RALPH LAUREN COLLECTION

На протяжении 80-х гг. бренд Ralph Lauren расширился вертикально в премиум-сегмент рынка женской моды. Бренд Ralph Lauren Collection обещал последнюю моду, имея в виду торговую марку Ralph Lauren, а его парный бренд — Ralph Lauren Collection Classics — отличался менее дорогим современным стилем одежды. Эти два новых бренда, распространяемые только через лучшие модные розничные магазины и собственные фирменные магазины, позволили бренду Ralph Lauren охватить широкий диапазон цен, избежав излишнего вертикального расширения. Они также обеспечили доверие к Ральфу Лорену как к модному дизайнеру, а следовательно, усилили бренд Ralph Lauren. (Такое усиление — важная функция суббрендов, позиционируемых в премиум-сегментах.) В 80-х гг. Ральф Лорен распространил свои дизайнерские принципы и на домашнюю мебель, используя бренд Ralph Lauren, хотя такое расширение представляет некоторую опасность для бренда.

# LAUREN RALPH LAUREN

В 90-х гг. Ральф Лорен нашел возможность выступить с менее дорогими предложениями, представив отдельно бренды Ralph и Lauren. Как и Chaps, бренд Lauren продается исключительно в универмагах, а не в дорогих специализированных магазинах; он предназначен для женщин, которые хотели бы купить Ralph Lauren Collection, но у них не хватает денег. С другой стороны, бренд Ralph нацелен на молодого покупателя, стремящегося выглядеть модно, и на женщину средних лет, которая хочет одеваться оригинально и со вкусом. Этот стиль лучше всего назвать искаженным Collection Classics — более облегчающий тело покроем и немного более смелые детали. Бренд Ralph продается в магазинах Polo Ralph Lauren и в дорогих отделах универмагов. В конце 1999 г. Ralph был переименован в RL. Бренды Ralph/RL и Lauren позволяют компании охватывать более низкую ценовую планку и рассматривать новые сегменты рынка, заимствуя при этом капитал бренда Ralph Lauren.

# POLO SPORT RALPH LAUREN



Кроме того, в 90-х гг. в продаже была представлена премиум-линия эксклюзивных мужских костюмов, произведенных в Англии, с бордовым ярлыком, на котором стояла подпись Ральфа Лорена. Эта первая попытка продавать мужскую одежду под брендом Ralph Lauren примечательна. Если бы комбинация элементов качества, моды и британского

стиля не сделала имя дизайнера соответствующим бренду, то бренд Polo, который ассоциируется с менее формальным стилем одежды, не «сработал» бы так хорошо. Бренд мужской одежды бордового цвета Ralph Lauren сыграл роль «серебряной пули», укрепив коннотации высокой моды, связываемые с именем Ralph Lauren в то время, когда существовала опасность ослабления бренда из-за его стратегии широкой поддержки других брендов.

Одним из самых значительных этапов для бренда Ralph Lauren в 90-е гг. стал запуск нескольких брендов, ориентированных на молодежь и, соответственно, более современных брендов, расширяющих Polo. Polo Jeans от Ralph Lauren предлагает современную джинсовую линию для мужчин и женщин. Polo Sport от Ralph Lauren — мужская линия модной спортивной одежды. Сопутствующий бренд — Ralph Lauren Polo Sport для женщин — использует суббренд Polo Sport, чтобы расширить Ralph Lauren в сегмент рабочей, молодежной и спортивной одежды для женщин. Линии Polo Sport и Polo Jeans расширяют потенциальную покупательскую базу бренда Ralph Lauren, эффективно повышая капитал бренда Polo. Такая стратегия позволяет бренду Ralph Lauren реагировать на усиливающиеся стилевые тенденции — неформальность и спортивность, придавая бренду Polo элементы молодости и энергичности. Использование бренда Polo в сфере женской одежды проводит четкое разделение между рынками дорогой модной (Ralph Lauren) и рабочей одежды по умеренной цене. Кроме того, сокращается опасность для имиджа Ralph Lauren на рынке женской одежды.

В 1993 г. в своих коллекциях современной мужской и женской одежды Ralph Lauren представил премиум-линию «поношенных» джинсов Double RL. Идентичность бренда совмещает естественность и «уличную потрепанность» с американской эклектикой. Однако из-за слабой связи с брендом Ralph Lauren и, возможно, слишком позднего вывода на рынок этой концепции Double RL столкнулся с жесткой конкуренцией и оказался ограниченным рыночной нишей.

Чтобы связать воедино разные линии современного стиля жизни (Polo Sport и Polo Jeans) и отстроить их от более классических брендов, компания разработала отдельный символ бренда, заменивший игрока в поло верхом на лошади. Это американский флаг, на котором вместо звезд стоят инициалы RL (несомненно, чтобы избавиться от британских ассоциаций). Этот новый символ, который используется на логотипах новых брендов, означает, что у них одна и та же

идентичность (современная рабочая одежда), которая отличается от линий Polo и Ralph Lauren. Однако новые линии так же четко различаются между собой. Бренд Polo Jeans имеет больший акцент на моду. Polo Sport более престижен, по качеству сравним с Polo Ralph Lauren, но с более современными особенностями стиля и дизайна. Весной 1999 г. компания представила линию мужской и женской одежды RLX Polo Sport, состоящую из функциональных спортивных и повседневных моделей. Товары этой линии продаются через специализированные спортивные магазины.

На рис. 5-1, где показана логическая группировка брендов Polo Ralph Lauren, продемонстрирована сложная, но связанная архитектура бренда. Ralph Lauren охватил разные каналы сбыта, сегменты и категории товаров с помощью отдельных брендов, которые связаны друг с другом именами (например, Ralph и Lauren), суббрендами (Polo Sport и Ralph Lauren Collection) и поддерживаемыми брендами (Polo от Ralph Lauren). Эта стратегия позволила осваивать новые

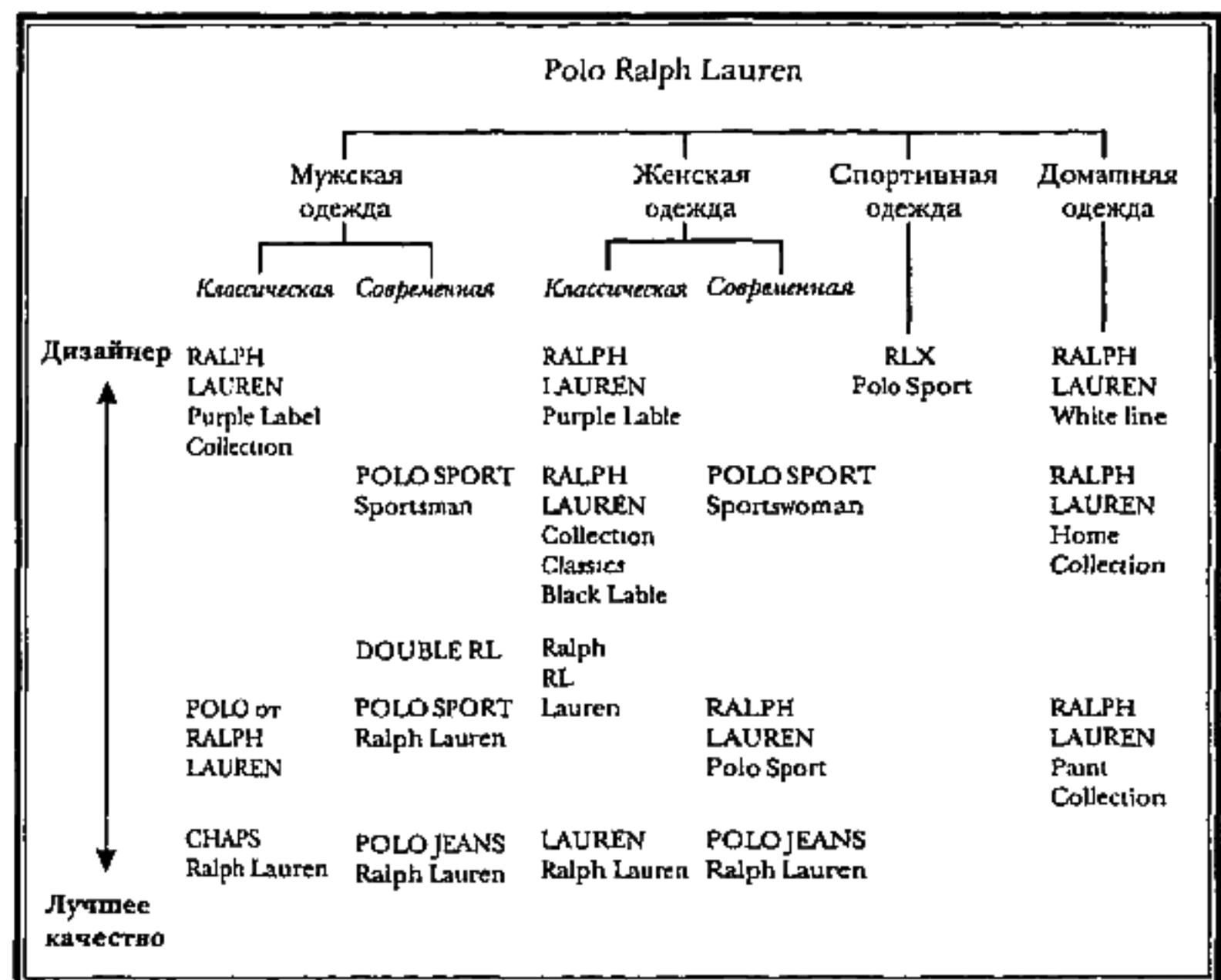


Рис. 5-1.

Архитектура бренда Polo Ralph Lauren

сегменты рынка с помощью капиталов известных брендов Ralph Lauren и Polo, представляя при этом отдельные бренды с собственной индивидуальностью. Новые бренды и суббренды не только пользуются существующими капиталами, но и продлевают им жизнь, делая более энергичными. В этой структуре присутствует логика и дисциплина: Polo — это символ мужской моды, в то время как имя дизайнера Ральфа Лорена — капитал главного женского бренда.

## СЛОЖНОСТЬ РЫНКА, СМЕЩЕНИЕ БРЕНДОВ И АРХИТЕКТУРА БРЕНДА

«Бренд — это остров» — данное заблуждение позволяет сделать вывод, что стратегия бренда означает создание сильного бренда, как Hewlett-Packard, IBM, 3M или Tide. Конечно, очень важно создать сильный бренд путем разработки четкой, понятной идентичности и эффективной программы создания бренда. Но в действительности все фирмы имеют множество брендов, и их необходимо организовать в команду, чтобы они работали вместе, помогали друг другу и не вставали друг у друга на пути. Рассматривать бренды отдельно друг от друга — лучший способ прийти к путанице и неэффективной работе. Стратегическое лидерство одного бренда требует оптимизации командных целей, а также целей индивидуальных игроков-брендов.

Архитектура бренда — средство, позволяющее команде брендов функционировать как единая система, создавая синергию, ясность и продвижение вперед. Если рассматривать каждый бренд как футбольного игрока, то идентичность и программы коммуникаций — это инструменты или упражнения, улучшающие качества одного игрока. Между тем архитектура бренда предполагает работу тренера, который расставляет игроков на правильные позиции и заставляет их действовать по принципу команды, а не группы отдельных игроков.

Архитектура бренда становится особенно важной, когда усложняются условия функционирования бренда: включается множество сегментов, расширений, увеличивается количество товарных предложений, возникают различные типы конкуренции, сложные каналы дистрибуции и необходимо более широкое использование поддерживаемых брендов и суббрендов. Такие бренды, как Coke, Citybank, Nike, Procter&Gamble, Hewlett-Packard, Visa и Ford, действуют на разнообразных рынках со множеством (иногда в корне различных) товаров и каналов сбыта. Образующийся калейдоскоп может привести к дезориентации покупателя, неэффективности и возникновению

такой стратегии бренда, которую и служащие, и партнеры сочтут запутанной и псевдохлопяющей. Таким образом, в условиях конкурентного давления правильно выстроенная архитектура бренда приобретает первостепенную важность.

## **ЧТО ТАКОЕ АРХИТЕКТУРА БРЕНДА?**

Архитектура бренда – это организующая структура портфеля бренда, которая определяет роли брендов и взаимоотношения между брендами (например, Ford и Taurus) и контекстами товарного рынка (Sony Theaters против Sony Television или Nike Europe против Nike U.S.). Архитектуру бренда определяют пять измерений (рис. 5-2) – портфель бренда, роли в портфеле, роли в разных контекстах товарного рынка, структура портфеля и графическое изображение портфеля. В этом разделе каждое из них будет определено, проиллюстрировано и рассмотрено.

### **Портфель бренда**

Портфель бренда включает в себя все бренды и суббренды, прикрепленные к товарным предложениям, в том числе совместные бренды с другими фирмами. Определение сущности всех этих брендов может оказаться непростой задачей, если речь идет о множестве брендов, среди которых есть нечеткие бренды или даже не действующие.

Основной параметр архитектуры бренда – состав его портфеля: следует ли добавить еще один или несколько брендов? Иногда можно укрепить портфель, добавив в него бренды, но такие добавления всегда должны быть одобрены командой, непосредственно занятой разработкой портфеля и поэтому четко представляющей его дальнейшее развитие. Децентрализованные группы, которые не озабочены развитием портфеля бренда в целом, могут повредить ему, беспорядочно добавляя бренды. Далее, должна существовать определенная структура, контролирующая принятие решений о добавлении брендов и учитывающая критерии эффективности нового бренда, которые рассматриваются в последней главе. Иногда полезно сделать схему, распределив по разным отделам ряд критериев, которые необходимо учесть.

Или, может быть, надо удалить бренды? Каждый бренд требует средств на его создание, но если количество брендов чрезмерно, может не хватить ресурсов, чтобы их поддерживать. Хуже того, лишние



**Рис. 5-2.**

*Архитектура бренда*

бренды могут вносить путаницу одним лишь своим присутствием. Чтобы выйти из этого положения, необходимо сократить портфель, как бы болезненно это ни было.

Например, когда фирма Safeway проанализировала свой бизнес, было выявлено свыше 25 брендов. Поскольку большинство из них были очень

слабые (в основном из-за маленького бюджета на их создание или недостаточной синергии), в Safeway решили оставить четыре бренда: премиум-бренд Safeway Select (обычно позиционируемый как равный или даже превосходящий лучшие бренды в этой категории) и бренды, которые всегда входили в самые низкие ценовые сегменты в своих категориях. Еще два бренда, Lucerne в категории записных книжек и Mrs. Wright для упакованной выпечки, сохранили потому, что они воспринимались как имеющие значительный капитал. В существовании остальных брендов не было никакого смысла. Это решение было основано на реалистичной оценке капиталов существующих брендов, предложения ценности для покупателей, расходов на содержание лишних брендов и синергий от действия всего двух основных брендов из всего запаса.

### **Роли в портфеле**

Отношение к брендам как к отдельным элементам, принадлежащим разным людям или компаниям, может привести к неверному размещению ресурсов и неудачам при создании и использовании синергий между брендами. Роли в портфеле, которые помогают системно взглянуть на портфель бренда, включают: стратегический бренд, запускающий бренд, «серебряную пулю» и «дойную корову». Эти роли не исключают друг друга. Бренд может быть одновременно запускающим и «серебряной пулей» или может эволюционировать от стратегического к «дойной корове».

### ***Стратегический бренд***

Стратегический бренд выражает собой будущий уровень продаж и прибыли. Это может быть доминирующий в настоящее время бренд (иногда его называют мегабрендом), который должен сохранять или повышать свою позицию, либо маленький бренд, который по плану должен стать главным. Для Американской автомобильной ассоциации AAA Financial Services – стратегический бренд, поскольку в будущем компания планирует идти по пути дорожного сервиса. Nike All Condition Gear (ACG) – стратегический бренд, потому что предоставляет бренду Nike базу для укрепления в сфере экстремальных видов спорта. Slates – стратегический бренд для Levi Strauss, поскольку закладывает основу для закрепления на рынке мужских деловых брюк или рабочей одежды.

### ***Запускающий бренд***

Запускающий бренд – это отправная точка для продвижения в главной области бизнеса или будущее видение фирмы. Он будет косвенно влиять на бизнес, создавая основу для доверия покупателя. Hilton

Rewards — запускающий бренд для Hilton Hotels, потому что олицетворяет будущую способность бренда контролировать самый важный сегмент в гостиничной индустрии. Если у конкурента программа вознаграждений по какой-то причине окажется доминирующей, Hilton потеряет стратегическое преимущество. Schwab Mutual Fund One Source — запускающий бренд для Schwab, престижной маклерской фирмы. One Source, который предоставляет клиентам Schwab доступ к более 900 совместных фондов, не взимающих комиссии за продажу своих акций инвесторам, не начисляя комиссионных, обеспечивает ценный источник дифференциации в индустрии, где все конкуренты похожи в стремлении назначать плату за услуги.

### «Серебряная пуля»

«Серебряная пуля» — это бренд или суббренд, который положительно влияет на имидж другого бренда. Он может стать мощным фактором в создании, изменении или поддержании имиджа бренда. Вот некоторые успешные «серебряные пули»:

- IBM ThinkPad. Достигнув успеха, этот новаторский продукт вызвал сильный (и редкий) всплеск в общественном восприятии бренда IBM. Тот факт, что в минуту продается столько же ThinkPad, сколько всей продукции IBM, еще значительнее свидетельствует об эффективности воздействия на потребителя.
- Ernest and Julio Gallo. Этот бренд представлял собой вино, позиционированное в премиум-сегменте. Его поддерживал качественный лейбл и значительная реклама, а единственной его целью было немного повысить популярность бренда кувшинного вина Gallo.
- San Jose Sharks. Эта хоккейная команда высшей лиги поменяла имидж города Сан-Хосе, который оказывался в тени Сан-Франциско.
- HP LaserJet's Resolution Enhancement. Качество этого бренда свидетельствовало о том, что Hewlett-Packard осуществил новый прорыв в технологии печатания.
- Del Monte Orchard Select. Эта линия консервированных фруктов, призванная конкурировать со свежими фруктами, подтверждала заявление Del Monte о качестве и хорошем вкусе.
- Новый VW Beetle. Этот продукт был символом возрождения бренда Volkswagen в Соединенных Штатах.

Если бренд или суббренд (например, IBM ThinkPad) определяется как «серебряная пуля», стратегией коммуникации и бюджетом, соответственно, не будет управлять только лишь менеджер, ведущий этот бренд. В этом должна участвовать и группа сотрудников,

ведущая родительский бренд (IBM corporate communications), возможно, отводя бренду «серебряной пуле» важное место в корпоративных коммуникациях или увеличивая его бюджет.

### *«Дойная корова»*

Стратегический, запускающий бренды и «серебряная пуля» для выполнения своей стратегической задачи требуют инвестиций и активного управления. «Дойная корова», напротив, это бренд со значительной потребительской базой, который не подразумевает инвестиций, необходимых для других брендов в портфеле. Даже если продажи не увеличиваются или не уменьшаются, существует стержень, состоящий из лояльных потребителей, которые неохотно расстаются с брендом. Роль «дойной коровы» — собрать запасы ресурсов, которые можно вложить в стратегический, запускающий бренды или в «серебряную пулю», а они уже послужат базой для будущего роста и жизнеспособности портфеля брендов.

Пример «дойной коровы» — Campbell's Red&White. Эти супы составляют основу капитала бренда Campbell, но его реальную жизнеспособность обеспечивают другие продукты. Еще одна «дойная корова» — Nivea Creme, первоначальный продукт бренда Nivea, который расширился с созданием разнообразных продуктов по уходу за кожей и иных, связанных с ними. Сбалансированному портфелю брендов нужны «дойные коровы», собирающие ресурсы для многообещающих, но не успевших еще развиться брендов, запускающих брендов и «серебряных пуль».

### **Роли в контекстах товарного рынка**

В целом набор брендов составляет для описания предложения в условиях особого товарного рынка. Например, Cadillac Seville с системой Northstar — особое предложение, для которого Cadillac — родительский бренд с преимущественной побуждающей ролью, Seville играет роль суббренда, а Northstar — роль брендируемого компонента. Apple-Cinnamon Cheerios от General Mills — особое предложение, в котором Cheerios — родительский бренд с преимущественной побуждающей ролью, Apple-Cinnamon — суббренд, а General Mills играет роль поддерживающего бренда. Существует четыре набора ролей в контекстах товарного рынка, которые действуют вместе, чтобы определить специфическое предложение: поддерживающий бренд/суббренды, брендируемые выгоды, совместные бренды и побуждающие роли.

Родительский (или зонтичный, или ассортиментный) бренд – главный индикатор предложения, ориентир. Чтобы определить специфическое предложение, родительский бренд могут подкрепить поддерживающий бренд и/или один или более суббрендов. Поддерживающий бренд (например, General Mills, поддерживающий Cheerios) – это известный бренд, который обеспечивает предложению доверие и состоятельность, а суббренды (Porsche Carrera или Apple-Cinnamon Cheerios) модифицируют ассоциации родительского бренда для особенностей рынка. Каждый из участвующих брендов можно также использовать и в других контекстах, но они собираются вместе, чтобы обеспечить смыслом (желательно понятным) определенное предложение.

Понимание и использование поддерживающего бренда и суббрендов – ключ к достижению ясности, синергии и продвижения портфеля брендов. Схема взаимоотношений брендов, рассмотренная в главе 4, предоставляет собой инструмент, помогающий эффективно и уместно пользоваться этими конструкциями.

### *Брендирование выгод*

Брендирование выгод – это брендирование признака, компонента или услуги, которые укрепляют брендируемое предложение. Примеры:

Брендируемые признаки:

- мешочки для сэндвичей Ziploc – застежка-«молния» ColorLoc;
- зубные щетки Oral-B – щетина Power Tip и форма Action Cap;
- электроплиты Whirlpool – Whirlpool CleanTop, AccuSimmer Element;
- Reebok – дизайн подошвы UltraLite;
- чай Lipton – пакетик Flo-Thru;
- теннисные ракетки Prince – Sweet Spot, ручка Morph, Longbody;
- Revlon Revolutionary – ColorStay Lipcolor.

Брендируемые компоненты или ингредиенты:

- Compaq – Intel Inside;
- Куртки-парки North Face – Gore-Tex;
- Холодильник GE Profile Performance – вода Culligan;
- Cheer – Advanced Color-Guard Power;
- Reebok – Hexalite (легкие подушечки в форме сот);
- Diet Coke – Nutrasweet.

Брендируемые услуги:

- American Express – Round Trip (пакет услуг для корпоративных путешествий);
- Ford/Mercury/Lincoln – Quality Care;
- UPS – Proprietary Mail;
- United Airlines – Arrivals by United, United Red Carpet Club, United Mileage Plus, Ground Link, Business One.

Брендирование выгод оказывается полезным, когда оно действительно дополняет чем-то товар или услугу. Ведь это дополнительное «что-то» обычно относится (или кажется, что оно относится) к обещанию бренда, оно вносит свой вклад в функциональную выгоду бренда. Оно также может работать в некотором роде как поддерживающий бренд, обеспечивая доверие к предложению. Например, Gore-Tex утверждает, что одежда, согласно обещанию, защищает в сырую погоду.

Как выясняется, брендирование выгод резко повышает интерес к брендам, особенно к новым или не очень известным. Одно из исследований показало, что покупатели были готовы заплатить больше за предмет одежды с брендованным компонентом, даже несмотря на то, что они не знали преимуществ этого компонента [1]. Intel Inside, классическая программа брендирования компонента, последовательно приносит существенные прибыли.

Другие исследования показали, что брендирование компонентов добавляет бренду ценность, если только оно не касается брендов с уже очень сильным имиджем. Например, в ходе контрольного эксперимента брендируемая шоколадная начинка помогла бренду Nabisco (печенье), но ничего не сделала для Pepperidge Farm (печенье и крекеры) – бренда, позиционируемого в суперпремиум-сегменте рынка: по-видимому, покупатели считали, что Pepperidge Farm и так использует лучшие ингредиенты.

Бренды могут обеспечить себе уже готовые капитал и доверие, получив лицензию на брендованные выгоды (например, Gore-Tex), которые принадлежат другим фирмам. Однако собственные выгоды потенциально сильнее, поскольку могут представлять собой области дифференциации, приводящие к лидерству над конкурентами, даже если свойство, компонент или услуга имитируются другими. Например, HP's Resolution Enhancement был лишь важным средством дифференциации в период существования одного поколения принтеров.

Но этого короткого периода оказалось достаточно, чтобы обеспечить повышение репутации HP LaserJet на протяжении долгого времени в отношении инноваций и высокого качества.

Собственные брендируемые выгоды могут сыграть роль «серебряной пули», помогая выразить концепцию бренда. Например, при- знак Power Tip зубных щеток Oral-B доносит до потребителя новаторскую сущность бренда. Более того, брендируемая выгода не обязательно нуждается в поддержке коммуникативной программы, создающей осведомленность. Иногда она может внести значительный вклад одним своим существованием, в особенности если имя описательное, как в случаях с Power Tip и Resolution Enhancement.

### *Совместные бренды*

Совместный брендинг возникает, когда бренды разных компаний (или принципиально разных областей бизнеса в рамках одной компании) объединяются, чтобы создать предложение, в котором каждый из них играет значительную побуждающую роль. Один из совместных брендов может быть компонентом или ингредиентом бренда (как Pillsbury Brownies с шоколадом Nestle) или поддерживающим брендом (как хлопья Healthy Choice от Kellogg's). Он может также представлять собой составной бренд со множеством родительских брендов, как в случае с «трехбрендовой» кредитной картой Citybank-American Airlines-Visa.

Совместный брендинг имеет важные преимущества и существенные недостатки. Он может использовать два (или более) источника капитала бренда, укрепив предложение ценности и отстраивание. Поскольку Eddie Bauer означает качественную верхнюю одежду для активных людей с тонким вкусом и стилем, предложение Ford Explorer «получает» не только восприятие, что кожаный салон будет стильным, высококачественным и комфортабельным (как одежда Eddie Bauer), но и образ стиля жизни пользователя.

Влияние совместного брендинга на потребителя может оказаться сильнее, чем ожидалось, если ассоциации с каждым брендом достаточно сильны и взаимно дополняют друг друга. По результатам опроса, проведенного фирмой Kodak, где речь шла о вымышленном развлекательном устройстве, 20% предполагаемых покупателей сказали, что купили бы товар под именем Kodak, и 20% — под именем Sony, но 80% купили бы товар, если бы он носил оба имени [2]. Подразумевалось, что это сочетание будет представлять собой шаг вперед, который вряд ли

доступен каждому по отдельности. Исследование, проведенное для бытовых приборов GE Profile и мягкой воды Culligan, показало такой же результат совместного брендинга воды Culligan и холодильников Ge Profile [3].

Совместный брендинг может и должен улучшать не только совместное брендируемое предложение, но и ассоциации с обоими брендами. Например, то, как представлены в рекламных роликах и промо-акциях Eddie Bauer Edition of Ford Explorer, создает визуальную представленность и усиливает ассоциации как для бренда Ford Explorer, так и для бренда Eddie Bauer Edition. В результате таким способом брендируемый автомобиль — дорогая, качественная, стильная «серебряная пуля» для обоих брендов. Кроме того, совместный бренд не должен повредить ассоциациям с каждым брендом в отдельности, а большая опасность этого возникает, когда позиционируемый бренд обладает более высоким уровнем воспринимаемого качества и престижности, чем бренд, с которым он связан.

Ключ к успешному совместному брендингу — найти бренд-партнера, который будет улучшать предложение взаимодополняющими ассоциациями. Это произойдет быстрее, если компания проведет исследование и станет искать подходящего партнера систематически, чем если просто будет оценивать все возможные варианты. Какие ассоциации сейчас слабы? Какой бренд обладает этими ассоциациями? Как может продукт и окружающая его деятельность по созданию бренда повлиять на совместное брендируемое предложение? Будут ли ресурсы обоих брендов увеличены в результате этого союза? Что выиграют два бренда и как это впишется в их существующую модель бизнеса?

Совместный брендинг, как и любое сотрудничество между разными компаниями, таит в себе опасности. Сможет ли программа принести хорошую отдачу (как финансовую, так и с точки зрения создания бренда) для обеих фирм? Если один из партнеров почувствует, что отдача недостаточна или что программа больше не соответствует стратегии, он может свернуть ее или, что иногда еще хуже, остаться в предприятии, но потерять интерес. Кроме того, когда вовлечены две разные компании, разработка и осуществление программы становятся сложнее, и это может закончиться подчинением одного бренда другому и злоупотреблениями союзом. Конечно же, риск сильно повышается, если происходит лицензирование (например, когда Kellogg's лицензировал бренд Healthy Choice или Barbie лицензировала имя NBA для NBA Barbie) и один из брендов несет ответственность.

Напомним, что побуждающая роль бренда, рассмотренная в главе 4, показывает, насколько бренд стимулирует решение о покупке и определяет опыт использования продукта. Бренд, играющий побуждающую роль, пользуется определенной лояльностью потребителя. Если не будет бренда, покупатели станут по-иному относиться к продукту. Построение архитектуры бренда включает в себя выбор нескольких брендов, которые должны играть преимущественную побуждающую роль, — эти бренды будут иметь приоритет в общей иерархии. Архитектура бренда также подразумевает понимание того, какую побуждающую роль имеет каждый отдельный бренд в данном контексте товарного рынка. Рассмотрите, например, различную степень побуждающей ответственности у брендов, составляющих бренд Porsche Carrera Cabriolet.

Хотя в бизнесе могут участвовать сотни брендов, обычно только некоторые из них играют преимущественную побуждающую роль. Эти бренды претендуют на активный менеджмент как по отдельности, так и в группе. Ошибка при выборе побуждающего бренда (бренда с преимущественной побуждающей ролью) — это серьезная проблема, поэтому при определении архитектуры бренда компании следует тщательно продумать структуру этой группы. Какие бренды вместе контролируют отношения с потребителем? Надо ли исключить или уменьшить акцент на некоторых? Следует ли добавить или приблизить к ним другие бренды? Нужно ли расширить некоторые бренды? Или, возможно, какие-то из них слишком расширены, и их следует сократить?

Побуждающую роль обычно играет родительский бренд или суббренд, но некоторую побуждающую силу могут иметь и поддерживающие бренды, брендируемые услуги и второстепенные или третьестепенные суббренды. В действительности, когда речь идет о множестве брендов, побуждающая роль каждого варьируется от 0 до 100%. Архитектура бренда может, таким образом, гибко и мощно регулировать побуждающую роль. Иногда имеет смысл разделить побуждающую роль на 100 пунктов и соответственно распределить ее между брендами.

Роли суббрендов особенно разнообразны. У некоторых, например Domino Sugar, Ziploc Sandwich Bags, Cadbury Chocolate Biscuits и Tylenol Extended Relief, нет никакой побуждающей функции — они полностью описательные. Другие, такие как United Express, Holiday Inn Express и Wells Fargo Advantage, играют некоторую побуждающую

роль. А вот такие суббренды, как Ford Taurus, золотые клубы Calloway Big Beta, Iomega Zip и Hershey's Sweet Escapes, имеют преимущественную побуждающую роль. В главе 4 была показана схема описательных/побуждающих суббрендов, помогающая определить, какую побуждающую роль должен играть суббренд.

Отведение бренду побуждающей роли очень важно, поскольку оно напрямую связано с необходимостью построения капитала бренда. Побуждающими брендами следует активно управлять. Если же побуждающая роль бренда ограничена, на него не стоит тратить средства, и он не требует активного менеджмента.

## **Структура портфеля бренда**

Бренды в портфеле связаны между собой. Какова логика этой структуры? Создаст ли она ясность для покупателя, не запутывает ли его, не сбивает ли с толку? Усиливает ли синергию и продвижение? Обеспечивает ли компании порядок, ясную цель и четкое направление деятельности? Или предлагает решения, которые ведут к пробуксовке стратегии и путанице брендов? Существует три подхода к обсуждению и выработке структуры портфеля: группирование брендов, иерархическое древо брендов и ассортимент брендов.

### *Группирование брендов*

Группирование (или конфигурация) брендов — это логическое сочетание брендов, которые вместе имеют значимую характеристику. В случае с Ralph Lauren бренды были сгруппированы относительно четырех характеристик:

- сегмент (мужчины или женщины);
- товар (одежда или товары для дома);
- качество (от дизайнерского до премиумного);
- дизайн (классический или современный).

Группирование вносит логику в портфель бренда и помогает контролировать его рост с течением времени. Три первые группы, использованные Ральфом Лореном (сегмент, товар и качество), часто фигурируют во многих портфелях, поскольку эти факторы определяют структуру многих товарных рынков. Например, гостиничная индустрия структурирована соответственно сегменту (отели Courtyard для бизнесменов против Fairfield Inn для свободных путешественников), товару (Marriott Residence Inns для длительного проживания против Marriott для коротких ночевков) и уровню качества (роскошные отели Marriott

против экономических Fairfield Inn от Marriott). Бренды, объединенные в портфель согласно этим основным секторам товарного рынка, обычно легче понимаются потребителями.

Две другие важные переменные — это каналы дистрибуции и применение. L'Oréal использует бренды Lancôme и Biotherm для универсамов и специализированных магазинов, L'Oréal и Maybelline для драгсторов и специализированных магазинов, а еще один набор брендов, включая Redken, — для салонов красоты. Фирма Nike имеет набор брендов, сгруппированных вокруг применения — по отдельным видам спорта (баскетбол, туризм и т. д.).

### *Иерархическое древо брендов*

Иногда логику структуры бренда можно описать с помощью иерархического (или семейного) древа, как показано на рис. 5-3 и 5-4. Иерархическое древо выглядит как таблица структуры компании, включающая и горизонтальное, и вертикальное построения. Горизонтальное построение отражает границы бренда с точки зрения суббрендов и поддерживаемых брендов, которые принадлежат зонтичному бренду. Вертикальное построение охватывает набор брендов и суббрендов, которым необходим индивидуальный выход на товарный рынок. Иерархическое древо продуктов для ухода за полостью рта Colgate

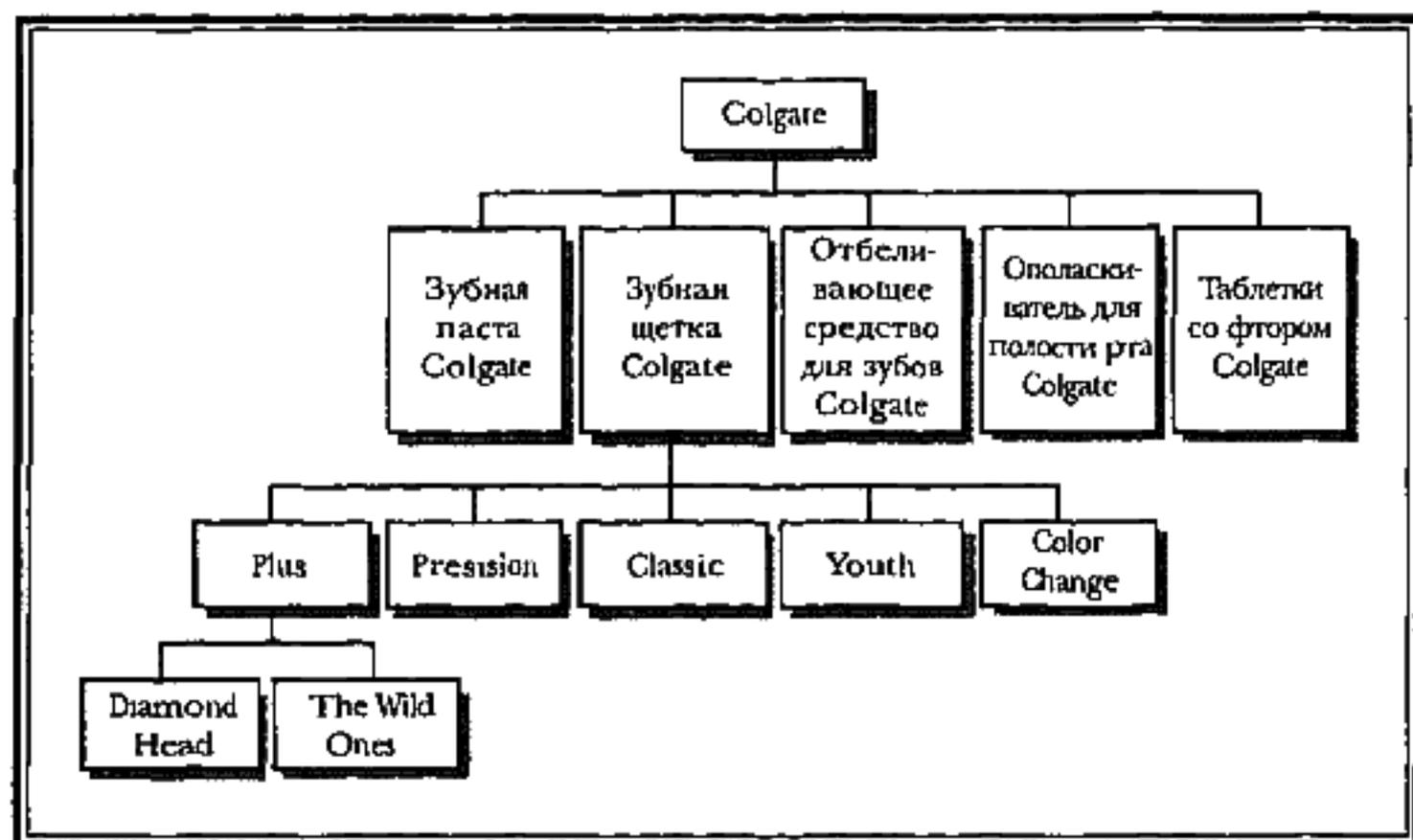
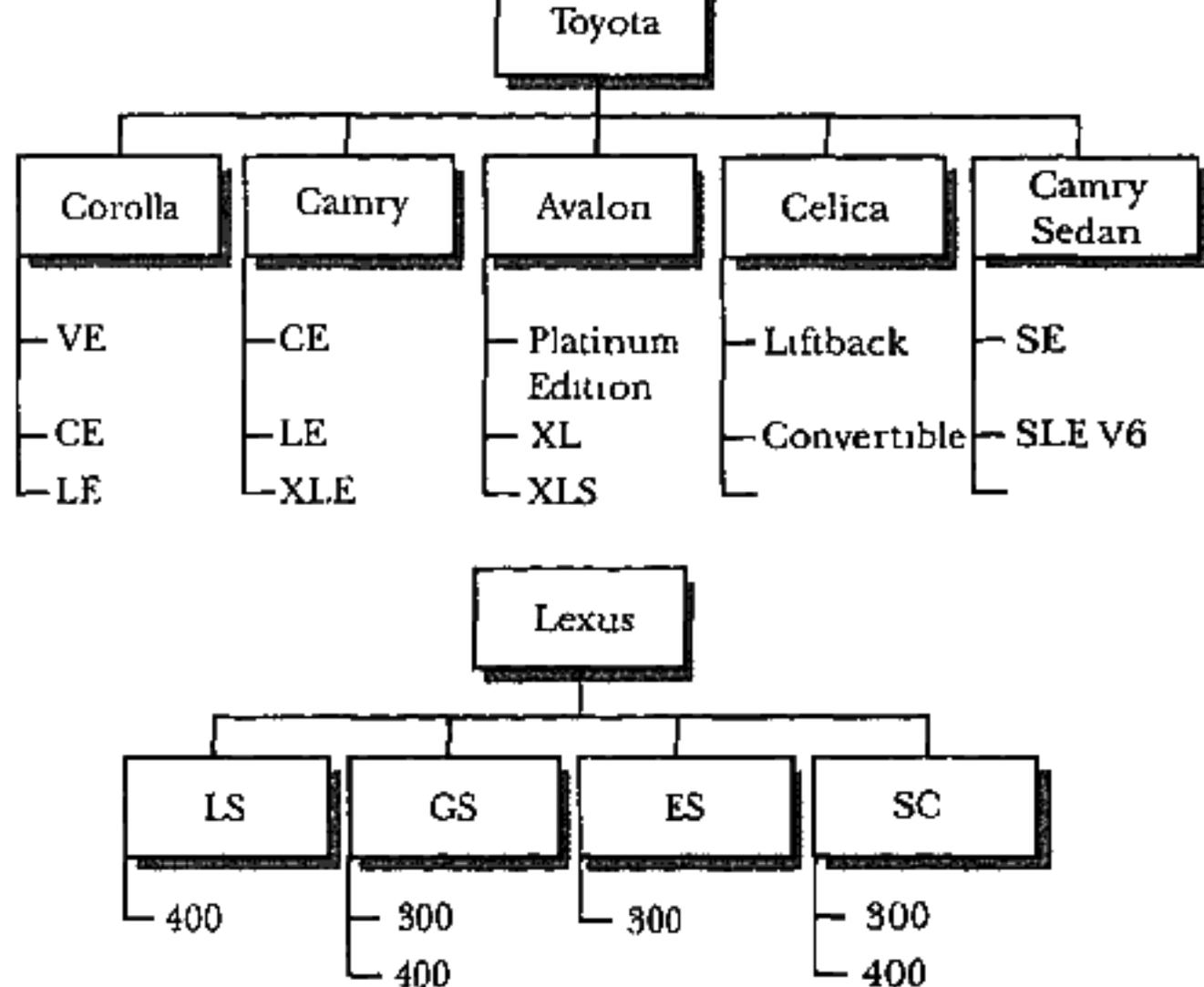


Рис. 5-3.

*Иерархическое древо бренда средств для ухода за полостью рта Colgate*



**Рис. 5-4.**

*Иерархическое древо бренда Toyota*

рта Colgate (рис. 5-3) показывает, что имя Colgate охватывает зубную пасту, зубные щетки, отбеливающие средства и другие средства гигиены полости рта. По нему также видно, что у бренда Colgate Plus есть два отдельных суббренда, выделенных по форме зубной щетки.

Если фирма обладает несколькими брендами, то для каждого потребуется свое древо, а в результате может получиться целый лес. Например, у компании Colgate три бренда зубной пасты (Colgate, Ultra Brite и Viadent) и десятки других главных брендов, таких как Merphon, Softsoap, Palmolive, Irish Spring и Skin Bracer. На рис. 5-4 показаны два разных древа Lexus и Toyota. Кроме того, некоторые древа могут оказаться слишком пространными и не уместиться на одной странице, поэтому требуют разбиения на основные «стволы». Например, средства для ухода за полостью рта Colgate трудно разместить в границах одного древа, поэтому имеет смысл рассматривать «ствол» зубных щеток отдельно.

Построение иерархического древа бренда помогает определить архитектуру бренда. Во-первых, возможно, в нем слишком много

или слишком мало брендов, учитывая рыночное окружение и практические реалии других брендов компании? Где можно было бы объединить бренды? В каком сегменте рынка мог бы оказать эффективное воздействие новый бренд? Во-вторых, является ли система брендов ясной и логичной, или она запутана и не отвечает общим требованиям? Если не хватает логичности и ясности, какие изменения будут уместны, эффективны и полезны?

Грамотная архитектура бренда делает ассортимент предложений ясными как для потребителя, так и для специалистов компании [4]. Добиться такой ясности можно с помощью логичной иерархической структуры суббрендов. Если каждый суббренд будет отражать определенную характеристику, то и структура будет логичной. Но если один суббренд представляет технологию, другой – рыночный сегмент, а третий – тип продукта, то пропадает организующая логика и утрачивается ясность.

Существует много способов ясно и логично построить портфель бренда. Например, можно следующим образом распределить суббренды:

- семья продуктов – бренды L'Oreal Plenitude (средства для ухода за кожей) и Preference (средства для окраски волос);
- технологии – принтеры HP LaserJet, InkJet и ScanJet;
- позиционирование качества/ценности – карточки Visa Classic, Gold, Platinum и Signature;
- выгоды – теннисные ракетки Prince Thunder (для мощности удара) и Precision (для точности удара);
- сегменты рынка – Lee Pipes (радикальный стиль для детей и подростков), Dungarees (ретро-стиль для подростков и молодежи), Lee riveted (с вышивкой) (классические джинсы для широкого потребителя) и Lee casual (повседневные джинсы для взрослых женщин).

### *Ассортимент брендов*

Ключевой вопрос архитектуры брендов – ассортимент портфеля брендов, особенно поддерживающих и побуждающих брендов. Насколько можно расширять их горизонтально по рынкам и продуктам? Насколько можно расширять их вертикально по разным сегментам или областям ценностей? Как могут продвинуть бренд поддерживающие бренды и суббренды, сохранив при этом необходимые продвигаемому бренду ассоциации?

Ассортимент брендов может быть составлен по каждому бренду в портфеле, который охватывает разные классы товаров или обладает

## РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА ПОДДЕРЖИВАЮЩЕГО БРЕНДА

Существует две причины для создания брендов на правах поддержки: первая – необходимость обеспечить поддерживаемому бренду доверие и те ассоциации, которые необходимы; вторая – предоставить поддерживаемому бренду возможности для расширения. Обе эти причины заставили компанию Kraft изменить в 1997 г. свою стратегию поддержки брендов.

До конца 90-х гг. Kraft был родительским брендом сыра, соусов для барбекю, заправок для салатов и майонеза (Miracle Whip), а также поддерживал бренды сыров Philadelphia, Cracker Barrel и Velveeta. Кроме того, портфель Kraft содержал больше десяти отдельных брендов (Minute Rice и Post), которые «размывали» ресурсы на создание бренда. Было принято решение предоставить этим брендам поддержку Kraft, чтобы продвинуть имя Kraft. В частности, согласно общей стратегии, эти отдельные бренды развивались в направлении имиджа Kraft как повседневных, легких в приготовлении продуктов питания для американской семьи, а также индивидуальности Kraft как здорового, ориентированного на семью и надежного продукта. Программа по продвижению имени Kraft стоимостью \$50 млн успешно объединила эти бренды под зонтичным брендом Kraft.

В результате Kraft стал мощным поддерживающим брендом для Stovetop Stuffing, Minute Rice и Shake&Bake. Более того, он стал символическим поддерживающим брендом для Oscar Mayer, Tombstone, Post, Maxwell House, Breyer's, Cool Whip и Jell'O. Любопытно, что все эти бренды (а особенно те три, что получили сильную поддержку) также являются повседневными, всеамериканскими продуктами, и вовсе не потому, что они зависят от Kraft. Некоторым, например, пицца DiGiorno и соус Bull's Eye Barbecue, был оставлен статус отдельных брендов, частично потому, что они позиционировались в более высоком сегменте, частично – поскольку их сопутствующие бренды, пицца Tombstone и соус Kraft Barbecue, казались ближе к индивидуальности основного бренда Kraft. В итоге была достигнута большая согласованность в семье брендов и суббрендов Kraft, так что теперь синергия при продвижении каждого из брендов более эффективна

необходимым для этого потенциалом. Необходимо ответить на следующие вопросы: насколько расширен бренд и насколько его еще нужно расширять. Анализируя эти вопросы, компания должна отличать поддерживающую роль бренда (где его можно расширять и дальше) от его роли родительского бренда (где его, вероятно, следует ограничить) и понимать, что суббренды и совместные бренды могут играть ключевую роль в продвижении брендов (см. врез).

Охарактеризовать ассортимент брендов можно различными способами. На рис. 5-5 показаны роли бренда Kraft как родительского, сильного поддерживающего и символического поддерживающего бренда. Идентичность бренда, помещенная во вторую колонку слева, помогает подчеркнуть природу и особенности логики построения ассортимента

Роль бренда	Идентичность	Продукты	Вопросы
Кraft – родительский бренд, играющий побуждающую роль	Повседневные, легкие в приготовлении готовые продукты питания хорошего качества для американской семьи. Индивидуальность – полезность, надежность (см. выше)	Сыр, майонез, соус для барбекю, заправка для салата	Является ли сложность проникновения (обезжиренный соус) в верхний сегмент рынка уязвимым местом для бренда?
Кraft – сильный поддерживающий бренд	(см. выше)	Stovetop Stuffing (начинки для приготовления на плите), Shake&Bake (быстрая выпечка), Minute Rice (рис быстрого приготовления)	Как продвинуть бренд Kraft, если он используется как поддерживающий бренд?
Кraft – символический поддерживающий бренд	(см. выше)	Oscar Mayer, Post, Maxwell House, Jell-O, Cool Whip, Tombstone, Breyer's	Поможет или повредит предложениям поддержка брендом Kraft?

Рис. 5-5.

*Ассортимент бренда Kraft*

бренда (то есть те товары, к которым относится бренд). В правой колонке перечислены вопросы, представляющие собой проблемы и возможности функционирования бренда.

Цель такой таблицы – составить сжатую характеристику ассортимента каждого бренда, учитывая его роль либо поддерживающего,

либо побуждающего. Обладая этой информацией, компания может задаться вопросом, слишком ли расширен бренд на данный момент или, наоборот, недостаточно продвинут. Излишне расширенные бренды могут утратить силу или приобрести нежелательные ассоциации. С другой стороны, недостаточное расширение наблюдается в случаях, когда бренд может оказаться полезен в тех контекстах рынка, где он отсутствует.

## Графическое изображение портфеля

Графическое изображение портфеля — это образец наглядного представления брендов и контекстов рынка. Часто самым наглядным, центральным графическим изображением бренда является его логотип, который представляет бренд в его различных ролях и контекстах рынка. Главные характеристики логотипа — цвет, макет и шрифт — могут изменяться, если возникает необходимость сделать позиционирующее заявление о бренде, его контексте и отношении к другим брендам. Графическое изображение бренда определяется также визуальной представленностью (упаковкой, символами, дизайном продукта, макетом печатной рекламы, ярлыком или даже просто субъективным ощущением того, как представлен бренд). Все это может так или иначе говорить об отношениях брендов внутри портфеля.

Задача графического изображения бренда — показать побуждающие роли наборов брендов относительно друг друга. Относительные размеры шрифтов и расположение двух брендов на логотипе или подписи будут отражать их относительную важность и побуждающую роль. Например, если рассмотреть разные логотипы Ralph Lauren, размер и расположение соответствующих изображений ясно демонстрируют сильную поддержку Ralph и гораздо более слабую Polo Sport. Поддержка брендом Marriott бренда Courtyard визуально больше и сильнее, нежели поддержка бренда Fairfield Inn, позиционируемого в более низком сегменте. Тот факт, что имя бренда ThinkPad печатается более мелким шрифтом, чем IBM, сообщает покупателю о том, что IBM играет преимущественную побуждающую роль.

Еще одна задача графического изображения портфеля — разделить два бренда или два контекста рынка. Возьмем для примера газонокосилки John Deere. Цвет и дизайн товара сыграли ключевую роль в отделении товара для нижнего ценового сегмента рынка (бренд Sabre от John Deere) от классической линии John Deere, предназначенной для премиум-сегмента. Благодаря исключению из знакомой цветовой

гаммы John Deere желтого цвета покупатели линии Sabie получили сильный визуальный сигнал о том, что они приобретают товар John Deere не премиум-сегмента. Товар также отличался зрительно в нем не было характерных особенностей родительской линии John Deere. Чтобы зрительно отделить свои товары для домашнего использования от других линий, HP использует другой набор цветов (бордовый и желтый) совершенно новую упаковку (с портретами людей которых нет на белой упаковке, используемой для потребителя из сферы бизнеса) и другой ярлык («Исследование и возможности»)

И еще одна цель создания графического изображения портфеля — обозначить структуру портфеля бренда. Использование цвета и общего логотипа (или части логотипа) могут указывать на группирование. Например, использование цвета и дизайна упаковки Maggi обеспечивает очень сильное воздействие родительского бренда на суббренды, показывая, что они образуют группу с общими ассоциациями.

Очень полезно (это является частью аудита архитектуры бренда, который обсуждается в конце этой главы) — собрать все изображения бренда для всех контекстов рынка и поместить все рисунки на

## ГРАФИЧЕСКОЕ ИЗОБРАЖЕНИЕ БРЕНДА MAXFLI

Новый дизайн упаковки мячей для гольфа Maxfli наглядно демонстрирует некоторые проблемы графического изображения бренда. Упаковка Maxfli 1995 г больше подходила видеокассетам, нежели мячам для гольфа (см. рис. 5-6). Покупателям наскучил такой вид товара. С помощью специализированной фирмы Maxfli изменили дизайн упаковки, чтобы дифференцировать предложение мячей в премиум-сегменте от ведущих конкурентов, таких как Titleist, Top Flite и Wilson, а также ввести разделение внутри линии товаров, которые предназначались для разных сегментов — от стандартных до суперпремиум-сегмента. Будучи четвертым брендом на своем рынке, Maxfli был вынужден создать стиль, который бы отличался, отражал идентичность бренда, но при этом все же был внутренне структурирован.

На рис. 5-6 видно, как изменилось изображение на упаковке. Чтобы обозначить визуальную связь с категорией товара, было добавлено мягко сфокусированное черно-белое фото мяча для гольфа. Имя и цвет различали три суббренда по уровню качества. Лучший продукт линии сохранил золотой цвет и имя HT. Продукция для средних сегментов рынка, переименованная в X Series, имела три разновидности — XD (distance — «расстояние»), XI (feel — «чувство») и XS (spin — «кручение») — и была оформлена обычным черным цветом, который вызывал ассоциации как с качеством, так и с мужественностью. Линия для нижнего ценового сегмента была названа MD, где использовался белый цвет, представляющий ценность для большинства игроков в гольф [5].

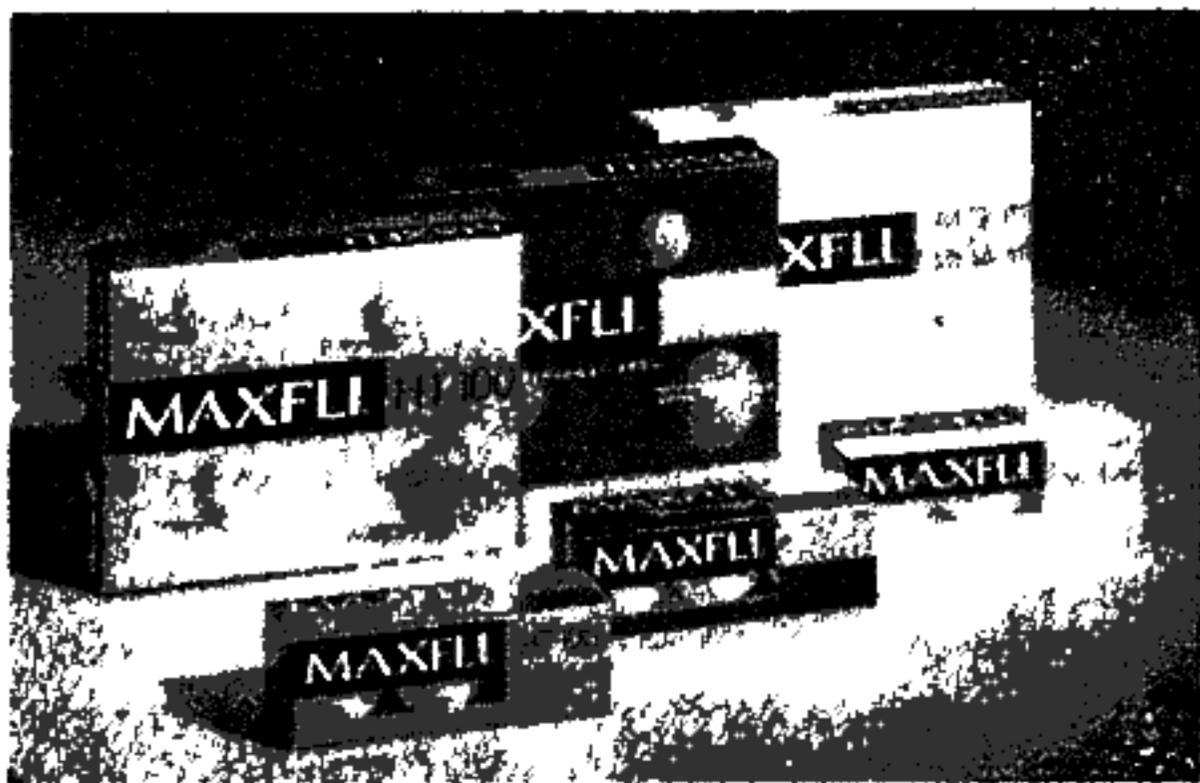


Рис. 5-6.

*Maxfli - до и после*

большую стену Производят ли они одинаковое впечатление? Возникает ли визуальная синергия, то есть содействует ли изображение одного контекста изображению другого? Или, может быть, бренд представлен непоследовательно, запутанно? Этот наглядный тест хорошо дополняет логический тест структуры бренда. Он также полезен для сравнения графических изображений бренда с изображениями конкурентов

Ранее в этой главе, на рис. 5–2, были представлены пять характеристик и шесть задач архитектуры бренда. Цели системы качественно отличаются от целей отдельных идентичностей брендов. Основной задачей остается создание эффективного и сильного воздействия бренда на потребителя, но для достижения бренд-лидерства существуют и другие. Ниже подробно рассматриваются шесть задач архитектуры бренда.

### *1. Создание эффективных и сильных брендов.*

В основе лежат предложения сильных брендов, которые отвечают запросам потребителей и цель которых – отстраивание от конкурентов и прочные взаимоотношения с покупателями. В этом часто помогают новые суббренды и бренды, добавляя или улучшая ассоциации, даже несмотря на то, что из-за них существующая архитектура бренда становится дороже и сложнее. Отсутствие сильных брендов как цели архитектуры бренда приводит к их саморазрушению.

### *2. Распределение ресурсов на создание бренда.*

Если каждый бренд финансируется отдельно, согласно его вкладу в общую прибыль, брендам с высоким потенциалом и средними на данный момент объемами продаж не будет хватать ресурсов; бренды, играющие роли запускающих и «серебряных пуль», также будут получать недостаточно средств для выполнения своих ролей в портфеле. Идентификация брендов, способных играть роли в портфеле, – первый и основной шаг при принятии решений относительно оптимального распределения ресурсов.

### *3. Создание синергии.*

Хорошо продуманная архитектура бренда должна вырабатывать несколько источников синергии. Использование брендов в разных контекстах рынка особенно должно повышать визуальное присутствие бренда, создавать и укреплять ассоциации и приводить к повышению прибыли (частично путем экономии на программах коммуникации). Архитектура бренда также должна избегать негативной синергии, которая может возникнуть при взаимодействии брендов с конфликтующими идентичностями, с разными ролями и в разных контекстах рынка.

### *4. Достижение ясности товарного предложения.*

Система брендов должна прояснять товарные предложения не только для потребителей, но и для специалистов компании, а также

ее партнеров (оптовых продавцов, рекламных агентств, фирм, специализирующихся на выставках в магазинах, PR-агентств и т. д.). Сильные бренды создают идентичность бренда, ясную для специалистов и партнеров фирмы.

#### *5. Повышение капитала бренда.*

Недостаточно продвинутые бренды представляют собой частично используемые активы. Продвинуть бренд означает заставить его лучше работать – повысить эффективность его воздействия на потребителя на основном рынке и расширить его в новые сегменты товарного рынка. Одна из целей архитектуры бренда – создание четкой структуры и дисциплины при использовании возможностей расширения бренда. Конечно, необходимо учитывать опасности, сопровождающие расширение бренда. Особенно уязвимым бренд становится при вертикальном расширении, поскольку версия для самого низкого сегмента имеет тенденцию характеризовать бренд в целом.

#### *6. Создание платформы для возможного будущего роста.*

Архитектура бренда должна ориентироваться на будущее и поддерживать стратегическое продвижение в новые сегменты товарного рынка. Это может означать создание родительского бренда со значительным потенциалом для расширения, даже если существование такого бренда трудно оправдать, исходя из данных о продажах в настоящий момент.

Каждая из этих шести задач архитектуры бренда сопровождается проблемами, имеющими важное значение. Некоторые (например, роли поддерживающих брендов и суббрендов) были рассмотрены в главе 4, другие («серебряные пули», стратегическая роль бренда в портфеле) подробно описаны в книге «Создание сильных брендов». Далее вводится понятие аудита архитектуры, приведена методология диагностики проблем и возможностей при создании архитектуры бренда.

## **РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА БРЕНДА**

Центральный и стратегический вопрос архитектуры бренда – ассортимент каждого из брендов. Расширение помогает выполнить две задачи архитектуры бренда: повышение действенности активов бренда и создание синергии путем грамотного размещения брендов и их ассоциаций в разных контекстах рынка. При этом плохо продуманное расширение может «размыть» ассоциации, ослабляя, таким образом, бренд и уменьшая ясность предложений.

## Есть ли возможности для горизонтального расширения бренда?

Насколько может расширяться бренд, не теряя при этом своей побуждающей роли? Ответ прост: бренд может передвигаться лишь туда, где он приложен, где он может добавить целостность и где новые ассоциации пополняют его капитал. Каждый из этих критериев можно проверить путем исследования рынка.

### *Соответствие рыночным контекстам*

Потребители должны хорошо воспринимать бренд в новом рыночном окружении. Существуют различные основы для определения соответствия бренда рыночному контенту, включая ассоциации (коктейль с клюквенным соком Ocean Spray), ингредиент (дезодорант для ковров Arm&Hammer), атрибут (таблетки с витамином С Sunkist), применение (зубные щетки Colgate), имидж (Ford Explorer выпуска Eddie Bauer), знания и опыт (моторы Honda для газонокосилок) или имидж дизайнера (бумажники Pierre Cardine).

Какова бы ни была эта связь, потребитель должен ощущать соответствие бренда данному контексту, а не разрушение единства его ассоциаций (например, служба по проявке фотопленки McDonald's вызвала бы скорее ассоциации с промасленным жареным картофелем, нежели с быстрым, согласованным и удобным сервисом). Хотя такие проблемы иногда можно снять, изменив перспективу (скажем, создав зрительный имидж торговой точки McDonald's, резко отличающийся от ресторана), сама возможность подобных противоположных ассоциаций очень важна при решении вопросов о том, куда расширять бренд.

Однако в этой области нет четких правил. Одно своевременное расширение могут сделать избыточное до этого «растягивание» бренда оправданным и даже желательным. Удачное расширение может помочь изменить восприятие бренда, что, в свою очередь, позволит использовать бренд в иной сфере. Virgin, изначально музыкальная компания, расширила бренд и открыла авиалинию, что не соответствовало музыкальному бренду. Как только авиалиния начала пользоваться успехом, полностью изменилось предложение функциональных выгод. Развитие индивидуальности бренда – вторые позиции, задиристость и непопулярность, но неизменно высокое качество – позволило работать во многих сферах.

Когда бренд тесно связан с определенным классом товаров, то потенциал его расширения ограничен. Так, даже несмотря на то, что название мыла Campbell имеет много положительных ассоциаций, бренд не очень хорошо сработал, будучи отделен от самого мыла. Точно так же бренды, как соус для стейка A-1 и зубной отбеливатель Clorox, не могут слишком далеко уйти от сферы своего базового продукта, поскольку они сильно связаны со специфическим товаром и его атрибутами. В подобных случаях есть некоторая ирония: чем сильнее бренд, тем сложнее его расширить. С другой стороны, бренды, пользующиеся доверием и имеющие абстрактные ассоциации (например, контроль за весом — Weight Watchers, здоровое питание — Healthy Choice и мода — Ralph Lauren), легче расширять в новые категории, поскольку такие ассоциации работают в разнообразных контекстах рынка.

Таким образом, секрет продвижения часто состоит в том, чтобы привести бренд из области продуктового класса к более глубокой связи с потребителем. Maggi была фирмой, которая производила супы и продукты питания быстрого приготовления: она была четко ориентирована на продукт. Но только после того, как Maggi стала восприниматься как друг, который развлекает при приготовлении пищи, способность бренда к расширению и улучшению имиджа возросла.

Потребители, имеющие функциональную связь с брендом, обычно более негативно оценивают расширение, нежели покупатели, связанные с брендом эмоционально. Покупатели бренда Visa, которые воспринимают карточки просто как эффективный способ оплаты (функциональная связь), более негативно отзываются о расширении бренда за границы категории платежей, чем покупатели, воспринимающие карточки Visa как глобальный информационно-технологический бренд.

### *Добавление ценности*

Куда бы ни расширялся бренд, он должен укреплять предложение. Поэтому, если такой бренд, как Campbell's, Williams-Sonoma или Saturn, помещен в новый сегмент товарного рынка (например, свежие грибы Campbell's, специи Williams-Sonoma или практичный спортивный автомобиль Saturn), одно только имя бренда должно помочь покупателям четко сформулировать, чем предложение выгодно отличается от других брендов. В подобных случаях бренд представляет уместные, пользующиеся доверием и ценные для потребителя ассоциации.

Брендинг не должен наносить вред предложению или уменьшать его ценность, наделяя его ассоциациями, от которых ему уже не избавиться.

Например, из предложения бренда Saturn была устранена связь с GM, потому что она уводила в сторону, по крайней мере, на начальной стадии работы бренда Saturn. Если бы имя Campbell было использовано в качестве родительского или даже поддерживающего бренда для линии итальянской пиццы, эти продукты с большой вероятностью ассоциировались бы со вкусом мыла.

### *Увеличение капитала бренда*

Напротив, капитал бренда следует увеличивать, размещая бренд в другом контексте рынка, не только через большее визуальное присутствие, но и выработку новых ассоциаций. Например, планы бренда Virgin Cola конкурировать с брендом Coca-Cola (при поддержке творчески разработанной рекламой) усиливают имидж задиристой собачонки, который составляет суть бренда Virgin.

### **Что нам дает вертикальное расширение**

Часто возникает существенный стимул продвинуть бренд вниз, в широкий и постоянно растущий ценовой сегмент рынка, либо вверх. Как в случаях с брендами Maggiori и GE Appliance, рассмотренных в начале главы 4, вертикальное расширение требует особой ловкости, поскольку здесь речь идет о воспринимаемом качестве, а кроме того, следует учитывать использование суббрендов и поддерживаемых брендов. Обычно безопаснее всего сохранять бренд на постоянном уровне качества.

Многим брендам для расширения вверх не хватает доверия и престижа. Компания Black&Decker, производитель высококачественных инструментов для мастеров-любителей, потерпела неудачу со своей линией профессиональных товаров для строителей, которая позиционировалась выше инструментов для «домашних мастеров», — эту линию пришлось запускать заново под именем DeWalt. Если расширение вверх срывает (как в случае с бытовыми электроприборами GE Profile), оно обычно имеет скромные масштабы. Бренды позиционируются скорее как товар «немного лучшего качества, чем основной», а не «один из лучших». Расширение вверх основано скорее на функциональном превосходстве и на улучшении, нежели на престиже. Кроме того, новое предложение, как правило, отличается визуально и использует суббренды и поддерживаемые бренды, чтобы отделиться от родительского бренда.

Напротив, попасть в нижний ценовой сегмент рынка гораздо проще. Однако выход в этот ценовой сегмент обычно представляет большую опасность для репутации бренда и привлечения потребителя, поскольку покупателей будут переманивать предложения подешевле. Далее, предложению ценности может не хватить доверия, которым пользуется бренд, позиционируемый в более высоком сегменте, отчасти из-за того, что конкуренты обычно отвечают понижением цен. Так, Kodak Funtime (предложение дешевой фотопленки) переманило в основном лишь лояльных к бренду Kodak покупателей, но не чувствительных к цене потребителей, на которых оно было нацелено. Успешные расширения вниз, такие как Courtyard от Marriott, чаще всего являются четко отделенными товарными предложениями, нацеленными на определенный сегмент, и обычно выходят в ценовой сегмент рынка в качестве поддерживающих брендов.

## АУДИТ АРХИТЕКТУРЫ БРЕНДА

Аудит архитектуры бренда представляет собой способ систематического исследования ее текущего состояния и выявления тех проблем или моментов, которые заслуживают дальнейшего анализа и разработки ответных программ. Во врезе приведены вопросы, определяющие структуру и программу аудита. Каждый вопрос потенциально важен и может привести к серьезному анализу и изменениям, но это не означает, что данный перечень исчерпывает все вопросы. Как только будет разработана программа, появятся дополнительные полезные и существенные вопросы.

### Бизнес-анализ

На первой стадии аудита, которая предваряет изучение пяти актуальных задач архитектуры бренда, выявляются и оцениваются сферы бизнеса с точки зрения их важности для компании. Особенно значимы для аудита архитектуры бренда два вывода бизнес-анализа — оценка существующих и потенциальных сфер бизнеса и осознание стратегии сегментации.

Какие сферы бизнеса будут наиболее значительны для компании с финансовой точки зрения — центральный вопрос архитектуры бренда. Одна из ключевых проблем архитектуры — определить план развития стратегического, запускающего и побуждающего брендов, поэтому так важно понять потенциал каждой сферы бизнеса. Какое будущее у этого бизнеса? Каковы ключевые стратегические инициативы? Как

## Бизнес-анализ

- Каковы текущие и потенциальные продажи, прибыли и их рост в портфеле брендов?
- Каковы стратегические инициативы?
- Какие сферы бизнеса важны с финансовой и стратегической точек зрения, сейчас и в будущем?
- Какие сегменты рынка важны с финансовой и стратегической точек зрения, сейчас и в будущем?

## Архитектура бренда

### *Портфель бренда*

- Выделите бренды и суббренды в портфеле

### *Роль брендов в портфеле*

- Какие бренды играют стратегическую роль, то есть представляют существенные выгоды в будущем?
- Есть ли (или должны ли быть) запускающие бренды, которые укрепят важные сферы бизнеса?
- Какие бренды или суббренды играют (или должны играть) роль «серебряных пуль»? Нужны ли дополнительные «серебряные пули»?
- Достаточно ли финансируются и активно ли управляются стратегические и запускающие бренды, а также «серебряные пули»?
- Какие бренды должны играть роль «дойных коров»? Необходимы ли им те ресурсы, которые отводятся на них сейчас?

### *Роль в контекстах товарного рынка*

- Выделите бренды и суббренды, играющие значительную побуждающую роль. Насколько велики их капиталы? Насколько сильна связь каждого из них с потребителем? Какому бренду необходимы активное управление и создание?
- Выделите суббренды и распределите их по схеме описательных / побуждающих суббрендов. Учитывая эту оценку, все ли они обеспечены соответствующим финансированием и управлением?
- Помогают ли существующие поддерживающие бренды поддерживаемым? Может быть, мешают? Подходит ли их идентичность данной роли? Не следует ли ослабить или отказаться от их побуждающей роли в некоторых контекстах? Есть ли другие контексты, в которые надо добавить или проявить посильнее поддерживающий бренд?
- Выделите совместные бренды. Хорошо ли они воспринимаются? Не следует ли рассмотреть возможность создания новых? Какого типа партнеры помогут продвинуть бренд?
- Выделите брендируемые компоненты, характеристики и услуги. Следует ли усилить либо уменьшить их роль?
- Есть ли другие компоненты, характеристики и услуги, предлагаемые сейчас, которые можно было бы оформить и брендировать?

### *Структура портфеля бренда*

- Представьте структуру портфеля бренда одним или несколькими из следующих способов:

- Опишите группу брендов, используя такие логические признаки, как сегмент, тип продукта, применение или канал сбыта.
- Нарисуйте все иерархические деревья брендов.
- Определите товарный/рыночный ассортимент и потенциальный ассортимент всех основных побуждающих и поддерживающих брендов.
- Оцените структуру портфеля бренда с точки зрения того, проявляется ли в нем ясность и целенаправленность либо сложность, непродуманные решения и «застой» стратегии.
- Следует ли удалить существующие бренды или придать им большее либо меньшее влияние в существующих контекстах? Нужно ли создавать новые побуждающие бренды или суббренды?
- Не слишком ли расширены некоторые бренды? Не наносится ли ущерб их имиджу?
- Достаточно ли продвинуты побуждающие бренды и суббренды? Какие горизонтальные расширения можно произвести? Есть ли потенциал для вертикального расширения брендов (с помощью суббрендов или без нее)?

#### *Графическое изображение бренда*

- Разложите все примеры наглядного представления бренда, включая логотип и коммуникационный материал. Какова картина – ясная, последовательная и логичная или запутанная и бессистемная? Отражена ли наглядно относительная важность каждого бренда? Присутствует ли визуальная энергия?
- Укрепляет ли наглядное представление брендов структуру портфеля? Укрепляет ли оно контекстные роли? Идентичности брендов?

#### **Управление архитектурой бренда**

- Каков процесс добавления в портфель нового бренда или суббренда? Какие используются критерии?
- Периодически ли пересматривается архитектура бренда?
- Кто ответствен за наглядное представление бренда? Каков процесс управления наглядным представлением бренда?

характеризуется рынок с точки зрения конкуренции? Какова структура рынка на сегодняшний день и каковы возможности ее развития? Какова относительная привлекательность различных сегментов рынка?

Важно определить сегментацию и ее стратегию, потому что структуру портфеля бренда следует накладывать на стратегию сегментации. (К примеру, сегментация оказала значительное воздействие на структуру портфеля бренда Ralph Lauren.) Следовательно, чтобы разработать структуру портфеля, необходимо определить переменные сегментации, наиболее важные сегменты, неудовлетворенные потребности этих сегментов и каким образом бренд будет с ними связан.

## **Архитектура бренда**

### *Портфель бренда*

После проведения бизнес-анализа аудит должен составить перечень всех брендов и суббрендов – фундаментальных строительных

кирпичей архитектуры бренда. Кто из них – кандидат на удаление из активного портфеля?

### *Роли брендов в портфеле*

Следует определить, какие бренды играют в портфеле роль стратегического, запускающего, «дойной коровы» или «серебряной пули». Получают ли стратегический, запускающий и «серебряная пуля» достаточно ресурсов или же они истощаются? Успешно ли они работают, отражает ли размер финансирования важность выполняемой ими роли? Обеспечены ли «дойные коровы» ресурсами на соответствующем уровне, или они получают избыточное финансирование из-за текущих продаж и размеров прибылей? Следует ли отвести каким-нибудь брендам роли в портфеле? В особенности, нужны ли дополнительные «серебряные пули» в помощь брендам, где есть проблемы с имиджем?

### *Роли в контекстах товарного рынка*

После идентификации всех брендов в портфеле, аудит переходит к использованию поддерживающих брендов, суббрендов, брендируемых выгод, совместных брендов и побуждающих брендов. Какие бренды побуждающие? Получают ли они соответственное подкрепление? Помогают или мешают поддерживающие бренды? Есть ли в наличии бренды, которые могли бы принести пользу в качестве поддерживающих? Вносят ли суббренды достаточный вклад, чтобы оправдать затрачиваемые ресурсы? Полностью ли используются брендируемые выгоды? Нужны ли другие? Будет ли эффективно сотрудничество с другой компанией и создание совместного бренда?

### *Структура портфеля бренда*

Часть аудита, связанная со структурой портфелем бренда, начинается с вопроса: существует ли в портфеле логичная система, которую можно представить в виде группы брендов, иерархического дерева и/или подробного описания ассортимента каждого бренда? Демонстрирует ли портфель ясность и целенаправленность? Следует ли сократить портфель брендов? Не слишком ли расширены некоторые бренды? Не слишком ли мало продвигуты другие? Не следует ли расширить некоторые?

### *Графическое изображение портфеля*

Анализ графического изображения бренда лучше всего проводить с помощью наглядной сводки (например, на большой стене) –

визуального представления бренда во всех контекстах рынка. Создается от этого наглядного представления портфеля бренда впечатление ясности или запутанности? Укрепляет ли оно структуру портфеля? Укрепляет ли контекстные роли? Идентичности брендов? Также это может указывать на неэффективную работу по управлению графическим изображением бренда, и тогда нужно пересмотреть систему менеджмента.

## Управление архитектурой бренда

Процедурные и организационные структуры по созданию, пересмотру и улучшению архитектуры бренда должны быть доступны и эффективны. Периодически необходимо проводить аудит архитектуры бренда, чтобы выявлять возникающие проблемы, а также аудит всего портфеля брендов или его части, когда речь идет о новом продукте или приобретении уже существующего бренда. Действительно, при покупке в портфель вводится новый набор брендов, и почти всегда при этом возникают серьезные вопросы, связанные с архитектурой.

Проблемы, выявленные при аудите архитектуры бренда, должны быстро подсказать необходимость анализа и план действий. Например, если архитектура бренда бессистемна, нужно выявить ее элементы (набор брендов или уровень суббрендов) и разработать программу ответных действий.

Управление архитектурой бренда также включает в себя механизмы коммуникации с теми служащими компании, чьи решения могут повлиять на нее. В особенности требует согласования визуальная представленность бренда. При этом для управления брендом недостаточно лишь ознакомиться с логотипом. Нужно также учитывать способы использования брендов. О каких расширениях идет речь? О каких новых сегментах рынка? Как брендированы новые предложения? Архитектура бренда включает в себя наглядное представление, но далеко не ограничивается им.

## Вопросы для обсуждения

1. Проведите аудит архитектуры бренда.
2. Определите программы действий, способствующих решению выявленных проблем.

## Примечания

- 1 Gregory S Carpenter, Rashi Glazer and Kent Nakamoto. Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes. *Journal of Marketing Research* August 1991 pp 339-50
- 2 Judann Pollak and Pat Slom. A/N Remember Consumers. *Ad Age* October 11 1996 p 20
- 3 John Ekin. GE Makes Matches. *Brand Week* February 2 1998 p 15
- 4 The concept of subbrand structure needing to have a logic was proposed by Scott Talgo of the St. James Group
- 5 Cheryl L Swanson. The Integrated Marketing Team: Rejuvenating Maxell Goff. *Design Management Journal* Winter 1998, pp 53-59

# ЧАСТЬ IV

## СОЗДАВАЯ БРЕНД

### РЕКЛАМА — НЕ ГЛАВНОЕ

#### ГЛАВА 6

#### АДИДАС И NIKE — УРОКИ

#### СОЗДАНИЯ БРЕНДА

---

---

*Ты не выигрываешь «серебро», а проигрываешь «золото».  
Финишной черты нет.*

Реклама Nike

*Любой игрок, любой уровень, любая игра.  
Добейся*

Реклама Adidas

Судьбы Adidas и Nike полны ценных уроков создания брендов. История Adidas разворачивается в Европе, где в 50–70-е гг. XX в. на основе инноваций был создан доминирующий бренд. В 80-е гг. господство Adidas на ключевом европейском рынке поколебалось, отчасти из-за конкуренции с Nike. Но в течение 90-х гг. компания разрушила привычные схемы и восстановила лидерство. История Nike развивается в США, показывая оригинальные примеры успеха в создании бренда – сначала на протяжении 70-х гг., а затем и в 80–90-х гг., когда компания оправилась после столкновения с Reebok и пережила фантастический рост. Стратегия и реализация программ по созданию брендов этих двух организаций складываются в захватывающее повествование.

Мы не ставим перед собой цель детально пересказать биографии этих двух брендов, скорее стремимся выделить и поместить в исторический контекст некоторые из их программ по созданию бренда. Мы не только расскажем, что именно делали компании, но и объясним, почему они это делали и почему это сработало. Возможно, это поможет читателям проникнуть в самую суть процесса.

Это первая из четырех глав, посвященных разработке программ по созданию бренда. В главе 7 мы обсудим спонсорство как средство создания бренда. Глава 8 показывает способы создания бренда в Интернете. Многие фирмы сталкиваются с трудностями в спонсорстве и использовании Всемирной сети. Ведь в отличие от рекламы и промоушна роль этих средств в создании бренда пока еще не вполне ясна и не все умеют ими пользоваться. Далее, мы обсудим создание бренда в двух этих своеобразных сферах как иллюстрацию тем и принципов, применимых и в других контекстах. Наконец, в главе 9 мы на конкретных примерах рассмотрим иные успешные подходы и поговорим о высшем уровне создания бренда – формировании прочных отношений и основных групп лояльных потребителей.

Самые важные наблюдения, догадки и руководящие принципы, детально разбираемые в этой части книги, перечислены в конце каждой главы. Например, очень важно, что создание бренда не сводится к одной лишь рекламе, поэтому не следует перепоручать бренд-менеджмент рекламному агентству. Напротив, ориентируясь на идентичность бренда и на его позицию, нужно сформировать комплексный набор средств коммуникации и ассоциаций. Самое трудное здесь – сочетать альтернативные подходы, но таким образом, чтобы они взаимно усиливали друг друга. А это далеко не простая задача, если учесть концепции и организационную структуру реального мира.

## ADIDAS — ПЕРИОД СТАНОВЛЕНИЯ

Компанию Adidas основал в 1948 г. Ади Дасслер, немецкий обувщик и страстный спортсмен-любитель. Дасслер делал обувь с 1926 г., когда его семья основала фабрику по производству особых облегченных ботинок для бега и европейского футбола. Из-за семейного раздора компания Dassler Company в 1948 г. разделилась на две фирмы. Одна из них, названная Puma, досталась брату Дасслера, а вторая — превратилась в Adidas.

Для Adidas Ади Дасслер значил даже больше, чем позднее Фил Найт для Nike. Он был не только спортсменом и энтузиастом спорта, но также изобретателем и предпринимателем, ценившим мастерство, качество и новаторство. Он прислушивался к мнениям элиты спорта, посещал соревнования по легкой атлетике, был судьей, но это было ему необходимо для того, чтобы постичь нужды самих участников соревнований. Лейтмотив деятельности компании — «Функциональность прежде всего», а слоган — «The Best for Athletes» («Лучшее для спортсменов»). Со временем Adidas приобрела репутацию компании, делающей обувь для настоящих профессионалов.

С самого начала сила Adidas состояла в новаторстве ее продукта. На счету гениального Ади Дасслера множество инноваций в области усовершенствованных технологий и более 700 патентов. Первые кроссовки для бега по льду; первые шиповки со множеством шипов; особые облегченные шиповки из литой резины для европейского футбола — все это родилось в Adidas. Взять хотя бы ввинченные шипы на адидасовских футбольных бутсах — совершенно революционная идея. Считается, что именно они помогли немецкой сборной по футболу выиграть Кубок мира 1954 г.

Во многих отношениях Adidas действовала как семейный бизнес. Так, жена Ади Дасслера помогала управлять фирмой, там же работали все пятеро детей. Старший, Хорст Дасслер, отличался выдающимися способностями к маркетингу. Именно он впервые в истории визуально связал бренд со спортом — атлетами, командами, состязаниями и спортивными обществами. При нем Adidas первой из фирм стала бесплатно предоставлять обувь ведущим спортсменам и первой заключила долгосрочное соглашение на поставку спортивной обуви целым командам (а это гарантировало, что многие величайшие атлеты мира будут носить обувь Adidas на главных мировых соревнованиях). Но самым важным маркетинговым достижением стал активный промоушн всемирных спортивных состязаний, особенно Олимпийских игр.

Связь Adidas с Олимпиадами имеет давнюю историю. Спортсмены впервые выступали в обуви Дасслера на Олимпийских играх 1928 г., а в 1932 г. в его кроссовках была завоевана первая золотая медаль. В 1936 г. в Германии американский спринтер и прыгун Джесси Оуэнс выиграл рекордные четыре золотые медали — и фотографии Джесси Оуэнса в обуви Дасслера разошлись по всему миру. Олимпиады оказались идеальным объектом для спонсорства Adidas: они престижны, в них участвуют лучшие спортсмены, это возможность продемонстрировать качество обуви в самых разных видах спорта. В отличие от продукции других спонсоров (например, Visa и Coke), в обуви Adidas спортсмен выступает на самом состязании, чтобы добиться лучших результатов. Долгие годы Adidas прочно ассоциировалась с атлетами-олимпийцами и собственно Олимпийскими играми. Поэтому компания сумела устойчиво связать свое имя с Олимпиадой. Для брендов, становившихся спонсорами Олимпийских игр лишь время от времени, установить такую связь оказалось трудно.

Одна из новаторских идей Хорста Дасслера — приурочивать представление нового продукта к определенному спортивному событию. Adidas впервые использовала этот прием с суббрендом Melbourne — эти сверхсовременные шиповки со множеством шипов были представлены на Олимпиаде 1956 г. в Мельбурне. Трудно найти лучший способ связать Adidas с Олимпийскими играми и создать суббренд, обеспечивающий высокие результаты. В тот год спортсмены, обутые в Adidas, завоевали 72 медали и побили 33 рекорда.

Опираясь на инновации Дасслера, Adidas использовала при создании бренда модель пирамиды влияния, работавшую на трех уровнях. *Первый уровень* — привлечение серьезных спортсменов — в ход шли разного рода стимулы, но главное — передовые технологии и качество бренда обеспечивали наивысшие спортивные достижения. *Второй уровень* — все видели, что бренд Adidas используется ведущими атлетами на крупнейших соревнованиях. Это порождало спрос на более массовом уровне у потенциальных потребителей: поклонников тренировок по выходным и спортсменов-любителей. Здесь ключевую роль играли устный обмен мнениями и продукция, отвечающая их нуждам. *Третий уровень* — предпочтения спортсменов обоих уровней проникали в сознание случайных пользователей.

Активный промоушн спонсорства Adidas среди профессиональных атлетов, спортивных клубов и ведущих соревнований, вроде Олимпийских игр, был рассчитан на все три уровня, но в особенности

ориентировался на первый — спортсменов-профессионалов. Важнейшие состязания бесплатно транслировались по ТВ — и вот уже Adidas на слуху у случайных потребителей, и подключается третий уровень создания бренда.

Модель пирамиды влияния работала прекрасно, особенно благодаря господству Adidas на многих соревнованиях 60–70-х гг. Лидерство на рынке позволило Adidas проводить свою политику настойчивее и эффективнее конкурентов. Кроме того, компании удалось завоевать предпочтения большинства заметных фигур спорта.

К 1980-му г. Adidas имела продажи на \$1 млрд, а ее доля рынка в ряде ключевых категорий продукции достигала 70%. Компания предлагала около 150 различных видов обуви, а ее 24 завода в 17 странах выпускали 200 тыс. пар в день. Ее разнообразный ассортимент (включающий одежду, спортивный инвентарь и снаряжение) продавался более чем в 150 странах мира.

Но в начале 80-х гг. модель Adidas по созданию бренда начала давать сбои. В Америке, крупнейшем спортивном рынке мира, стала эффективно функционировать компания Nike. Ее успех отчасти опирался на подлинный бум бега и джоггинга среди случайных потребителей, самого нижнего уровня пирамиды. Трудно понять, как Adidas пропустила моду на бег трусцой — судя по данным опроса, в конце 70-х гг. им пробовала заниматься больше половины американцев. С 1970 по 1977 гг. число участников Нью-Йоркского марафона выросло со 156 до 5 тыс. человек [1].

Продукция Adidas пользовалась огромной популярностью у профессиональных бегунов. Но компания не принимала всерьез ни бум джоггинга, ни успех Nike, ведь дела и так шли прекрасно. Курс к успеху уже проложен, так зачем вкладывать деньги в новые, ненадежные сферы бизнеса? Бег трусцой не был ни командной игрой, ни соревнованием и поэтому радикально отличался от привычных рынков. Более того, адидасовская модель создания бренда не работала среди джоггеров. Слишком мало было команд, клубов и объединений бега трусцой (и вовсе не было национальных или всемирных федераций), с которыми Adidas могла завязать отношения.

Не обошлось и без некоторого высокомерия. Дизайнеры Adidas не были знакомы с конструкцией специальной обуви для джоггинга и считали профессиональным компромиссом любые детали, смягчающие

ударное воздействие на ногу бегуна. Когда же они, наконец, предложили кроссовки для бега трусцой, им дали прозвище «the Crippfer» («Костолом»), поскольку в них кто угодно охромеет. Подобное отношение Adidas отчасти напоминает реакцию немецких автомобильных фирм на появление автомобиля Lexus: в хорошей машине для серьезных водителей не бывает подголовников и подстаканников.

## ИСТОРИЯ NIKE

Фил Найт основал компанию Blue Ribbon Sports в 1964 г., собираясь импортировать из Японии в США дешевую спортивную обувь Onizuka. Партнером Найта в этом предприятии стал Билл Бауэрмен — тренер по бегу из Орегонского университета, знаток бега и обуви и передовой дизайнер-обувщик. Они ставили целью усовершенствовать кроссовки для спортсменов-бегунов, а также основать собственный бизнес. Был утвержден логотип, который лучше всего можно описать как сочетание логотипов Adidas и Puma. Однако название этого бренда спортивной обуви за первые годы своего существования не раз менялось: сначала Onizuka, потом Onizuka Tiger, просто Tiger, Asics. Проблемам с качеством, поставками и деловым разногласиям не было конца.

В 1972 г. Blue Ribbon Sports развернула в Корее производство собственных товаров и утвердила как название Nike, так и торговый знак в виде летящей «галочки» (кстати, его разработка обошлась всего в \$35). В течение 70-х гг. прибыль Nike от продаж удваивалась или утраивалась почти ежегодно — с \$14 млн в 1976 г. до \$71 млн в 1978 г., \$270 млн в 1980 г. и свыше \$900 млн в 1983 г. В 1979 г. Nike продала почти половину всех купленных на американском рынке кроссовок. В следующем году она даже обошла Adidas, давнего лидера по продажам спортивной обуви на рынке США. Причиной этого феноменального роста продаж явился бум бега, джоггинга и здорового образа жизни в США (а вскоре и в большинстве других стран). Многолетний опыт в производстве кроссовок для беговых дорожек и других покрытий дал Nike отличную возможность воспользоваться этой тенденцией. К тому же Фил Найт, бывший бегун, продолжающий активно заниматься бегом, чутко воспринимал растущий интерес и потребности спортсменов.

Фил Найт хотел сделать Nike, подобно Adidas, брендом профессиональной спортивной обуви — от спортсменов и для спортсменов. По философии Nike, более передовая технология ведет к более высоким

результатам, и компания добилась признания профессиональных бегунов, создав серию новаторской продукции и предложений. Среди ее нововведений 70-х гг. Waffle Sole («Вафельная подошва» — название дано в честь вафельницы, использованной для изготовления прототипа) и Astrograbbers (специальная разработка для особых покрытий). Оба продукта моментально изменили результативность атлетов.

Поначалу Nike следовала модели Adidas, то есть пыталась добиться признания спортсменов-профессионалов. В первые годы основное внимание уделялось восходящим звездам и отборочным предоллимпийским соревнованиям, поскольку возможности Nike пока не позволяли привлечь ведущих атлетов. Но с ростом прибыли росли и масштабы программы поддержки. Была поставлена новая цель — логотип Nike должен «засветиться» в победном круге чемпиона и попасть на телевидение — не только чтобы обеспечить доверие к обуви и ее бесплатную демонстрацию, но и получить преимущества от положительных эмоций и самовыражения. Nike изначально подпитывалась эмоциями спортивной борьбы — в этом одна из тайн ее обаяния.

Тип спортсмена, на который ориентировалась Nike, значительно отличался от типа, который был выбран Adidas. Порывистый, дерзкий, агрессивный, независимый, имеющий собственное мнение — другими словами, сам себе хозяин. Лицом Nike был выдающийся спортсмен, ассоциируемый с Nike, Стив Префонтейн — звезда в беге на длинные дистанции. Это был неукротимый борец за победу, противник традиционных предрассудков. В 1975 г. он трагически погиб в автомобильной аварии, и его память увековечена в статуе, стоящей в штаб-квартире корпорации Nike. Этому образцу соответствовал великий теннисист Илие Настазе, с полным на то основанием прозванный «Nasty» («Злюка»), и в 1972 г. Nike заключила с ним контракт, переманив у Adidas (хотя сотрудничество оказалось недолгим). Джон Мак-Энро, другой блестящий теннисист, который славился вспышками раздражения на корте, подписал контракт с компанией в 1978 г. Реклама Nike с Мак-Энро представляет собой изображение теннисной туфли с текстом: «Nike, McEnroe's favorite four-letter word» («Nike — любимое слово Мак-Энро из четырех букв»). Этот каламбур прекрасно иллюстрирует сущность бренда Nike.

Индивидуальность бренда отражена и в ранней печатной рекламе компании. Среди ее первых реклам в таких журналах, как *Runner's World* («Мир бегуна») за 1977 г. была фотография женщины, бегущей по забитому транспортом мосту. Надпись гласила: «Man vs. Machine»

(«Человек против машины»). В другой рекламе изображен одинокий бегун на узкой двухполосной дороге, обрамленной высокими деревьями, и надпись: «There is no finish line» («Финишной линии нет»). Визуальный ряд переносил читателя из нездоровой городской среды в место, где воздух был чистым, а вызов шел не извне, а изнутри. Показывался уровень, рекордный для энтузиаста бега. Эта реклама вызвала отклик у аудитории — постер распространился повсеместно и висел в тысячах домов. Реклама и постеры помогли Nike выглядеть «круто», особенно по контрасту с более механистической и авторитарной Adidas.

В 70-е гг. Nike была относительно небольшой компанией, а привлечение профессиональных спортсменов стоило дорого. Поэтому в те времена ее реклама и программы поддержки поневоле оставались скромными. Добиваясь максимального воздействия за малые деньги, Nike создала собственный консультативный комитет. В него входили тренеры университетских команд. Им предлагалась бесплатная обувь на всю команду, финансирование организованных ими летних лагерей, небольшое вознаграждение и ежегодная поездка первым классом в штаб-квартиру Nike. Тренеры не могли поверить — им платили за то, чтобы они бесплатно получали обувь! В течение первого года (1978 г.) в комитет вступило 10 ведущих тренеров. Постепенно к программе присоединилось 50 тренеров, а в итоге — логотип Nike появился на играх NCAA Final Four (полуфиналы и финалы мужского баскетбольного турнира среди университетских команд), а это телесобытие чрезвычайной важности.

Еще одна рентабельная программа — тренировочный центр Athletes West («Спортивный Запад») в г. Юджин (штат Орегон) для подготовки спортсменов-олимпийцев, которым не хватало спортивных сооружений и возможностей для тренировки между регулярными соревнованиями. Американцы особенно высоко оценили частную помощь такого рода в то время, когда атлеты из Восточной Европы финансировались на правительственном уровне. Athletes West открылся в 1977 г. Он обеспечил широкое освещение в СМИ и предложил ведущим атлетам объединиться с компанией. Nike была на их стороне.

Другая важная программа Nike называлась Ekins (аббревиатура Nike наоборот). В ее рамках технические и торговые представители сочетали свои функции с деятельностью по созданию бренда для массового потребителя. Новые сотрудники Nike, включаясь в Ekins, обучались технологиям производства обуви и осваивали философию Nike. Затем

члены команды Ekins переходили работать уже на свои рынки. Там они консультировали спортивные магазины, а знания, полученные ранее, позволяли им на очень высоком техническом уровне объяснять врачам-ортопедам, каким образом обувь Nike помогает избежать травм, организовывали семинары по продажам и телерепортажи, а также в рамках продвижения бренда поддерживали тесные контакты со спортсменами (шоссейные велогонки, трековые и полевые отборочные состязания и т. д.). Полученная ими информация поступала в штаб-квартиру Nike для изучения.

Для своего времени программа Ekins была уникальной и даже революционной. Ни одна другая компания-производитель обуви не имела такого количества высокопрофессиональных технических и торговых консультантов, любивших и понимавших спорт. Но именно это и позволило связать бренд с самыми влиятельными фигурами. Программа создания бренда восходила к самому началу существования Nike, когда ее менеджеры дневали и ночевали на соревнованиях по легкой атлетике.

### **Nike «спотыкается»**

В 1983 г. Nike переживала кризис: склады ломились от товаров, продажи и доходы упали, ушло несколько ключевых фигур, Найт устранился от оперативного руководства компанией, начались сокращения. Причин было много, в том числе агрессивное вторжение конкурентов на рынок одежды при слабом дизайне и низком качестве продукции. Бренд «плыл», страдал от необдуманных расширений, например, в сфере женской одежды для отдыха. Недавние попытки пробиться на европейский рынок «оттянули» на себя столь необходимых руководителей и деньги. Внедрение новых технологий не привело к большим достижениям. Но самой заметной причиной стала внезапная атака Reebok.

Годовые продажи Reebok выросли с \$35 млн в 1982 г. до более \$300 млн в 1985 г. – компания воспользовалась бумом фитнеса и аэробики среди женщин, в особенности американок. Reebok предложила удобную легкоатлетическую обувь из мягкой гибкой кожи, разнообразной, яркой и модной расцветки. Кроссовки Reebok стали хитом у стильных потребителей, прежде всего женщин. Актриса Сибилл Шепард утвердила их модный статус, надев ярко-оранжевые кроссовки Reebok к вечернему туалету на церемонию вручения наград Emmy. В результате Reebok заняла огромную нишу в индустрии спортивной обуви, а Nike, как и Adidas, пострадала.

Удивительно, но Nike не заметила эту тенденцию и не откликнулась на нее точно так же, как 10 лет назад Adidas «проморгала» массовый бег трусцой. Дела, слава богу, шли отлично, и компании не было дела до тенденций на новых рынках (а именно – женской аэробики). Ее не интересовали и новые модели бизнеса, где поддержка именитых спортсменов и университетские консультативные комитеты не работали. Опять же оказалось высокомерие – дизайнеры Nike считали кроссовки Reebok чем-то легкомысленным. Разве это обувь для серьезных бегунов или легкоатлетов?!

## ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА NIKE — 1984 ГОД

### Основные параметры идентичности

- Спорт и фитнес
- Обувь для соревнований, основанная на передовой технологии
- Ведущие профессиональные атлеты и серьезные спортсмены-любители
- Восгорг победы

### Дополнительные параметры идентичности

- Индивидуальность бренда
  - агрессивная, вызывающая, шокирующая
  - яркая, пламенно-красная
  - мужественная
- Символ в виде летящей «галочки»
- Давняя история нововведений в сфере беговых кроссовок, тренировочный центр в Орегоне
- Американский товар для неамериканских рынков

## Nike возвращается

Пока Nike пыталась вернуть себе рынок, Фил Найт снова взял в руки бразды правления и принялся за пересмотр идентичности бренда. Он пришел к выводу, что дело Nike — спорт, фитнес и результативность. Эта формула помогла вновь сфокусировать бренд, определив, чем Nike является, а чем нет (см. врез). Обувь и одежда для отдыха — это не подходит; обувь для баскетбола — подходит. Другой вывод — для Nike важна эмоциональная связь с потребителем — предопределил смещение бренда с продукта как такового на опыт его использования в спорте (в противоположность обыденной жизни).

Кроме того, Найт изменил подход к созданию бренда. 20 лет компания опиралась на поддержку множества спортсменов. Так, к 1983 г. с ней сотрудничали около 2 тыс. легкоатлетов, половина Национальной баскетбольной ассоциации и множество других людей. С каждым годом такая поддержка обходилась все дороже, забирая почти весь бюджет компании на коммуникации. Реклама, наоборот, сводилась к минимуму, фактически ограничиваясь специализированными журналами. Этот подход необходимо было изменить. Стратегию поддержки следовало сфокусировать скорее на силе воздействия, чем на его количестве — пусть все делают лишь очень немногие, но самые влиятельные спортсмены. А Nike тем временем расширит свои вложения в рекламу, чтобы «вытолкнуть» бренд на первый план. И инструментом, и символом новой политики стал Майкл Джордан.

Через три тяжелых года продажи опять начали расти. В 1986 г. Nike наконец добилась цифры в \$1 млрд, и начался невероятный взлет продаж и прибылей. Продажи достигли \$2,2 млрд в 1990 г., \$3,8 млрд в 1994 г и \$9,6 млрд в 1998 г. За это время успех компании обеспечивали три программы по созданию бренда: стратегия сфокусированной поддержки (со звездой Майклом Джорданом), национальная реклама как инструмент доминирующего присутствия и создание магазинов NikeTown — «Город Nike» (рис. 6-1).

### **Майкл Джордан — стратегия сфокусированной поддержки**

В конце 1984 г. Nike заключила с Майклом Джорданом контракт на пять лет, куда было включено обеспечение спортивным снаряжением Nike и беспрецедентные отчисления от продажи обуви с его именем. Общая сумма контракта оценивалась примерно в \$1 млн в год. Она более чем в пять раз превышала предложения Adidas или Converse — обе эти компании видели в Джордане всего лишь еще одного атлета, поддерживающего продукт, но никак не «гвоздь» маркетинговой программы и линии обуви и одежды. Джордан попал на обложку журнала Fortune, и пояснительная статья объявила контракт с ним огромной ошибкой, учитывая финансовые проблемы Nike. На самом деле это была сделка всех времен и народов в большой степени потому, что Майкл Джордан превзошел любые ожидания.

Джордан оказался не только лучшим, по мнению многих, игроком за всю историю баскетбола. Он был значимой фигурой во всем мире — не только благодаря своему стилю игры, но и ее качеству. Джордан

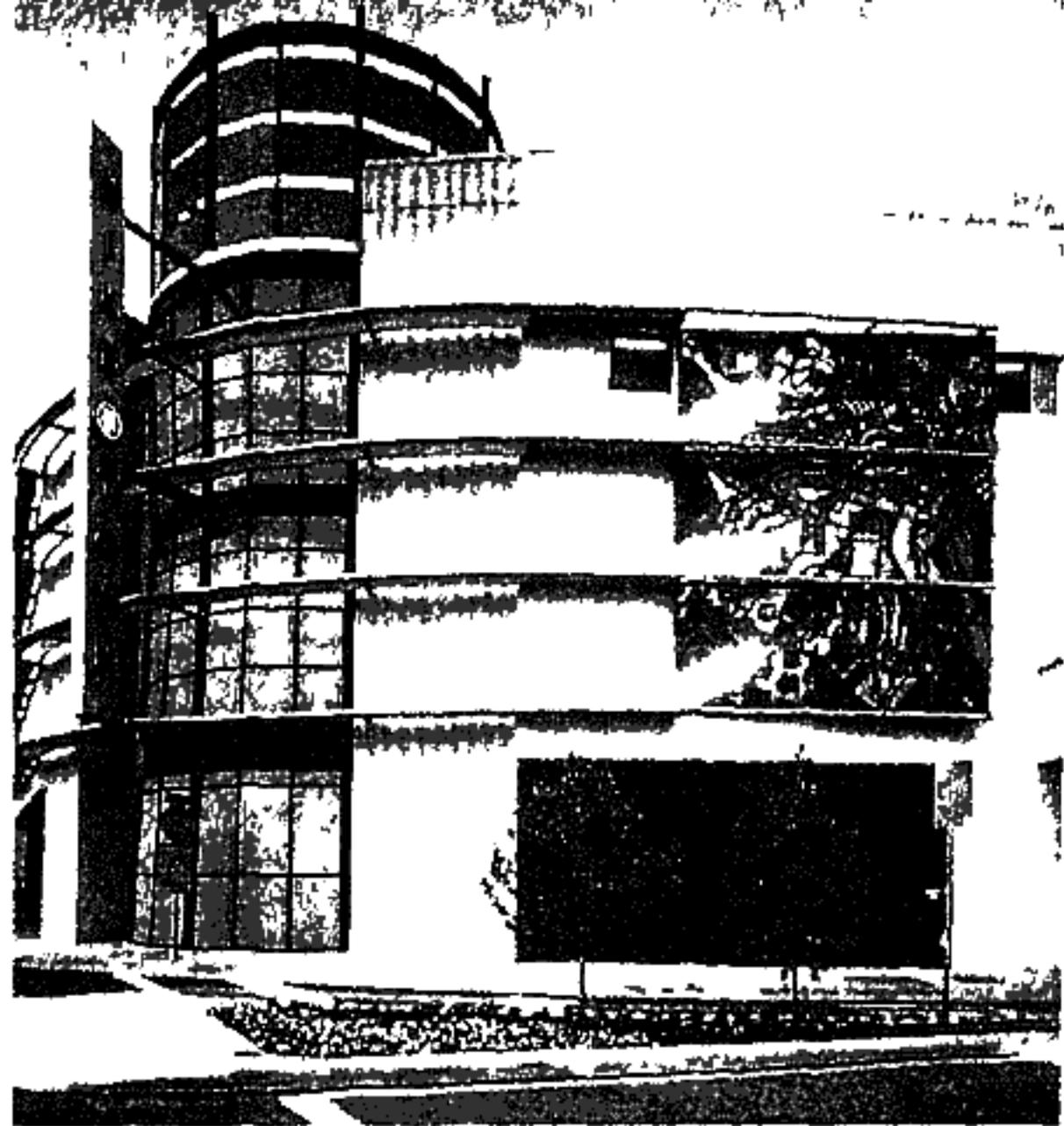


Рис. 6-1.

*Здание с визуальной символикой Nike*

не подавлял противников одним только ростом и физической силой, а являл чудеса быстроты и прыгучести и носился, как метеор, превращая матч в захватывающем зрелище. Его почти сверхчеловеческий талант зачаровывал зрителей, и молодежь всего мира увидела в нем героя. К тому же Джордан оказался уравновешенным и толковым человеком, обаятельным, с редкой профессиональной этикой и явным стремлением к успеху. Наконец, он был тем редким спортсменом, который способен преодолеть границы между странами и разными видами спорта. Это качество окупилось сторицей, когда Nike использовала все эти позитивные качества Джордана как основу для солидного бизнеса.

Джордан оказал огромное влияние на компанию Nike. Воплощение результативности, воодушевления, энергии и престижа — это был

больше, чем просто человек — идеальный символ для Nike. Благодаря ему компания смогла создать Air Jordan, линию баскетбольной обуви своеобразной расцветки и соответствующую коллекцию одежды. Запуск Air Jordan стал удачей и в материальном плане, и для самого брендинга, так как за первый год было продано товаров почти на \$100 млн. Когда Джордан впервые появился на площадке в этой обуви, руководство NBA запретило ее за нарушение требований лиги к одежде. Nike почувала возможности для PR и запустила рекламу Air Jordan, «запрещенных NBA из-за революционного дизайна». В итоге Nike и Air Jordan получили громадный отклик в прессе, и Национальной баскетбольной лиге пришлось капитулировать. История завершилась в пользу Nike.

Линия Air Jordan не только усиливала магнетизм Джордана. Она дала новую возможность продемонстрировать технологию, которой компания владела с 1974 г. — герметичные пузырьки газа в толще подошвы (Кстати, автор технологии Air, инженер NASA, сначала предложил ее компании Adidas, но был отвергнут и отправился в Nike.)

Вначале обувь продавалась отлично, но вскоре продажи упали. Nike решила, что аудитория не понимает технологию Air, и разработала кроссовки Visible Air с прозрачными «окошками» по бокам подошвы. Также была создана линия обуви Air Max. Новую линию запустили в 1987 г. с бюджетом на рекламу в \$20 млн, тогда Nike впервые использовала телевизионную рекламу. Конкуренты скопировали функциональные достижения технологии Air, но бренд прочно ассоциировался с Джорданом и принадлежал Nike. Поэтому в восприятии потребителей это технологическое преимущество осталось за Nike.

Джордан также помог компании выйти из ниши беговых кроссовок и начать бизнес в баскетболе, популярность которого в США как раз была на подъеме. Практически в одночасье Nike стала лидером в производстве баскетбольной обуви — если не по продажам, то хотя бы по престижности.

Поддержка Джордана утвердила и новую философию поддержки бренда звездой. Всего через несколько лет после заключения контракта с Джорданом компания пригласила Бо Джексона — единственного на тот момент спортсмена, способного блистать и в профессиональном американском футболе, и в бейсболе. Он должен был представлять особые кроссовки — важную новую категорию легкоатлетической обуви, разработанную Nike в 1987 г. Реклама и

постеры «Бо знает футбол» и «Бо знает бейсбол» моментально вросли в поп-культуру. Когда Джексон выбыл из-за травмы бедра, его постепенно заменили еще одной футбольной и бейсбольной звездой — Дейоном Сандерсом. В 1995 г. был приглашен Тайгер Вудс. Он должен был исполнять в гольфе ту же роль, которую Джордан играл в баскетболе, — обеспечивать присутствие Nike в данном виде спорта и поддерживать линию снаряжения и одежды.

## Реклама — создание доминирующего присутствия в СМИ

Многие бренды задаются следующими вопросами. Что будет, если мы расширяться, придумаем агрессивную рекламную кампанию и будем проводить ее в течение долгого времени? Какие мы получим дивиденды? Изменится ли что-нибудь? Поможет ли это нам захватить господство в индустрии? Превысит ли прибыль издержки? Nike именно так и поступила, поэтому лучшего реального примера не найти. Фирма приняла решение заметно расширить масштабы рекламной кампании, добилась совершенства ее исполнения и неуклонно придерживалась плана. По сути дела, Nike изменила свою модель создания бренда и обратилась непосредственно к более массовому потребителю. Так была отброшена модель «просачивания влияния сверху вниз», где опытные и серьезные атлеты должны влиять на более широкий рынок.

Первое крупное рекламное обращение Nike к потребителям состоялось перед Олимпиадой в Лос-Анджелесе 1984 г. и обошлось в \$20 млн. В том же году продажи Nike в США упали на 12%, а прибыли — на 30%. С 1985 по 1987 гг. ситуация стала еще хуже. Доля Nike на американском рынке снизилась с 27,2% до 16%, главным образом, в пользу Reebok, доля которой выросла почти с нуля до более 32%. Однако Nike смело увеличила ежегодные расходы на рекламу до \$45 млн к 1989 г. и до \$150 млн к 1992 г.

### Городская кампания

В ходе революционной кампании середины 80-х гг. Nike быстро добилась господствующего присутствия в СМИ в целом ряде крупных городов США, формирующих модные тенденции. Реклама по ТВ связывала Nike с данным городом, но основную роль играли гигантские, необычно большие афиши и росписи на стенах домов. Они наводнили города изображениями основных атлетов, финансируемых компанией Nike, но не ее продукции [2]. Такое

визуальное присутствие подкреплялось мероприятиями в магазинах с целью обратить рекламу в продажи.

Центром программы стал Лос-Анджелес во время Олимпиады 1984 г. В кампании участвовал рекламный ролик «Я люблю Лос-Анджелес», показывающий ключевых финансируемых спортсменов в движении. Так, Карл Льюис взмывал в небо и приземлялся на песках Венис-Бич, а Джон Мак-Энро спорил с дорожным полицейским.

Эти сцены были также представлены на рекламных щитах и на фресках. Так Nike обеспечила себе узнаваемость и присутствие, которые проникли и в освещение Олимпиады средствами массовой информации. Итог — в восприятии зрителей ассоциация Nike с Олимпийскими играми оказалась в семь раз сильнее, чем у Converse — официального спонсора. Пока Converse тратилась на спонсорство, а Adidas вкладывала деньги в команды, Nike завладела вниманием потребителей.

### *Реклама в СМИ*

Nike воспринималась рядовым потребителем как ведущий бренд именно благодаря национальным массмедиа. Компания использовала СМИ как эффективный коммуникативный канал, одновременно добиваясь качественного исполнения рекламы. Например, в одном из первых роликов Майкл Джордан парил в воздухе, готовясь забросить мяч в корзину под ключевую фразу «Who says man was not meant to fly?» («Кто сказал, что человек не создан для полета?»). Этот образ стал символом Майкла Джордана и одним из самых популярных постеров за все времена. Индивидуальность Джордана раскрывалась в серии юмористических роликов Спайка Ли — на тот момент не слишком известного режиссера-авангардиста.

Рекламная кампания Nike «Just do it» («Сделай это!») началась в 1998 г. и попала в точно в цель (см. рис. 6-2). Издание Advertising Age поставило это мероприятие на четвертое место в списке лучших рекламных кампаний XX в. Впереди оказались только знаменитая кампания Volkswagen «Think small» 50-60-х гг., The pause that refreshes — корпорации Coca-Cola 20-х гг. и долгосрочная кампания Marlboro Man [3]. Она опередила и McDonald's (You deserve a break today), и DeBeers (A diamond is forever). Отстали также Miller Lite Beer (Tastes great, less filling), Avis (We try harder) и Absolut vodka (бутылка).

Первая реклама «Just do it» показывала гонщика на инвалидной коляске Крейга Бланшетта и слоган, написанный белыми буквами на

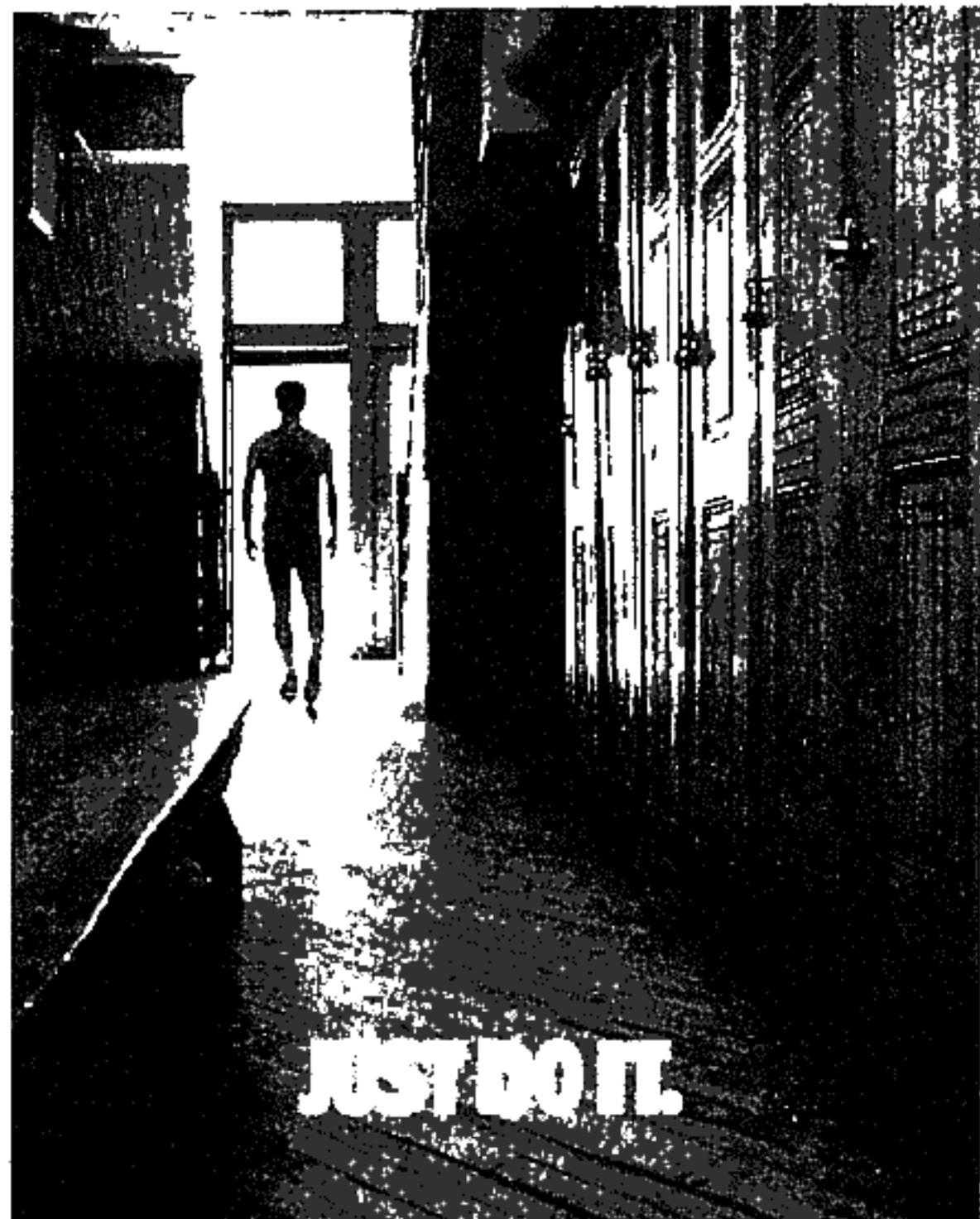


Рис. 6-2.

Кампания «Just do it»

черном фоне. Ключевая фраза никогда не озвучивалась, но отозвалась в сердцах целого поколения. Как отметил рекламный директор Nike Скотт Бедбери: «Ее нельзя написать на карандашах и брелках для ключей; эти слова стали гораздо большим, чем просто рекламным слоганом. Это убеждение, своего рода умонастроение» [4]. Она обращена и к толстякам, без конца откладывающим оздоровительную программу, и к занятым руководителям, махнувшим рукой на фитнес, и вообще ко всем людям, у которых есть какая-то мечта. Фраза выстраивает ассоциацию между Nike и тем, чтобы действительно заняться фитнесом, правильно расставить приоритеты и воплотить мечту в жизнь вместо того, чтобы просто мечтать.

Слоган «Just do it» имел весьма долгую жизнь. В 1997 г. его на короткое время заменили слоганом «I Can» («Я могу»), который побуждал спортсменов самим устанавливать пределы своих возможностей. Целью было повлиять на восприятие потребителей и лучше приспособить Nike к ведущим тенденциям 90-х гг. — понимать (потребителей) и разделять (их увлечения). Однако новый слоган затерялся и не вызвал отклика, отчасти из-за реализации, не ставшей откровением. Не исключено, что это была удачная идея в неудачное время. Провал кампании «I Can» подкрепил убеждение, что для успеха рекламной кампании должны одновременно сработать множество факторов.

### **NikeTown — ведущий магазин**

Nike открыла первый магазин NikeTown на авеню Норт Мичиган в Чикаго в 1992 г. В истории создания брендов никогда еще не было ничего подобного: крупнейшее предприятие розничной торговли, почти 70 тыс. квадратных футов торговой площади на трех этажах и 18 павильонов отдельных товаров демонстрировали полный ассортимент товаров Nike. Но главное, он, как ничто другое, передавал сущность Nike, воплотив ее энергию, ее философию «Just do it» и ее шокирующую установку. Постоянно звучала музыка в стиле MTV, повсюду размещались громадные телеэкраны с повторами важных игр, над головами простирался гигантский постер с Майклом Джорданом. Архитектура, планировка, сотрудники, выставочные стенды, общее впечатление и ощущение — на всем был отпечаток Nike.

В 1996 г. магазин NikeTown вытеснил Институт Искусств с места главной достопримечательности Чикаго — более 1 млн посетителей и \$25 млн годовых продаж. За шесть лет после открытия чикагского NikeTown появился еще десяток аналогичных центров, в том числе один в Нью-Йорке. Во всех центрах покупатели воспринимают Nike в чистом виде — ни соседство с конкурентами, ни противоречивые нужды других продавцов не искажают впечатления. Почти все иные способы контакта с покупателями отрывочны и хаотичны; более того, у большинства розничных торговцев, представляющих продукцию Nike, нет стимула тратить изрядную часть торговой площади на создание бренда компании (в отличие от демонстрации товаров Nike). Таким образом, NikeTown играет важнейшую роль — это основа создания бренда компании, к которой крепятся все остальные мероприятия.

## ФЛАГМАНСКИЕ МАГАЗИНЫ\*

После открытия первого NikeTown другие бренды стали строить флагманские магазины (иначе, магазины-театры или магазины-зрелища) Sony (см. рис. 6-3), Polo Ralph Lauren, Warner Brothers, Disney, Sega, Virgin, Bass Pro Shops, REI и другие оценили эффективность подобного «театра бренда», где бренд поддерживало все — декорации, реквизит, актеры. В магазине Outdoor World («Внешний мир») компании Bass Pro Shops в Спрингфилде (штат Миссури) приходит 4 млн посетителей в год. В нем есть водопад в четыре этажа высотой, тир для стрельбы из огнестрельного оружия и лука, четыре аквариума, внутренний автодром, лунки для гольфа и музей дикой природы. Магазины REI, открывшийся в Сиэтле в 1996 г., верен имиджу компании как основного поставщика снаряжения для отдыха вне дома. Он включает велосипедную горную трассу длиной 470 футов (ок. 150 м), очаг для испытания походных кухонь, пещеру-душ для проверки водонепроницаемого снаряжения, пешеходную трассу и главный экспонат — самую большую в мире отдельно стоящую скалу для лазания в помещении.

Флагманский магазин не только предоставляет исключительные возможности для торговли, погружая покупателей в мир бренда. И для самих сотрудников фирмы он является примером того, как идентичность бренда и ее реализация идут рука об руку. Что же важнее всего для создания действенного, работающего на бренд имиджа флагманского магазина? Исследование компании Prophet Brand Strategy выделяет следующие шесть пунктов:

1. Ясно представляйте себе идентичность бренда. Убедитесь, что бренд имеет отчетливую идентичность — она и сформирует флагманский магазин. Все элементы имиджа вашей компании должны не только присутствовать в облике магазина. Все должно согласовываться, и все должно вытекать из самой идентичности бренда. Совокупное синергическое воздействие магазина в сочетании с другими мероприятиями по созданию бренда окупаются сторицей.

### Nike в Европе

В 1981 г. Nike открыла первый магазин в Европе и быстро обеспечила свое присутствие на европейском рынке, чему помогли и проблемы Adidas. Успех в Европе смягчил потери компании в США. Например, в 1984 г. совокупные продажи Nike увеличились, хотя продажи в Америке упали более чем на 10%.

Главная задача, которую Nike решала в Европе, — это позиционирование. Европейская стратегия бренда Nike изначально делала традиционный упор на результативность и технологическое совершенство бренда для серьезных спортсменов. Эти основные параметры идентичности прекрасно служили Nike в США, но в Европе все эти ассоциации уже были связаны с Adidas. Nike должна была найти свое лицо и использовала для этого индивидуальность бренда Nike и свои американские традиции.

2. **Предоставьте посетителю блага, связанные с брендом.** Нельзя превращать магазин в музей бренда или развлекательный центр, не имеющий к бренду никакого отношения. Например, в магазине REI все подчинено единой цели — просветить потребителя, разъяснить ему суть сложных продуктов. В этом окружении посетитель может потрогать, опробовать и изучить всевозможное снаряжение.

3. **Пусть активы бренда взаимно усиливают друг друга.** Флагманский магазин в принципе может демонстрировать все виды активов бренда, в том числе символы, фирменный цвет, музыку, традиции и уникальные линии продукции. Так, в магазинах Sony выставки товаров полностью моделируют среду жилого дома и офиса.

4. **Обеспечьте превосходный шопинг.** Флагманский магазин остается магазином, и устраивать его следует для шопинга — занятого, продуктивного и увлекательного. Важнее всего добиться, чтобы он функционировал как магазин и в то же время выполнял задачу создания бренда.

5. **Постоянно обновляйте среду — посетителям нужны новые впечатления.** Без новизны магазин будет казаться прочитанной книгой. Конечно, главным «двигателем» розничной торговли является новая продукция. Но флагманскому магазину нужно больше изменений и инноваций, чем дают новые наименования продукции.

6. **Продвигайте магазин и обеспечивайте его известность.** Не считайте магазин закрытым бункером, добивайтесь публичности. За первые шесть лет существования NikeTown в прессе появилось около 1900 статей о нем. И учитесь у покупателей — экспериментируйте, чтобы узнать, что на них действует и что их привлекает. А потом применяйте это во всей системе.

\* *Источники: Flagship Stores, Prophet Brand Strategy.*

Nike ассоциировалась с США, что внушало доверие к бренду и придавало ему основательность. Многие европейцы считали джоггинг и фитнес новомодными занятиями, пришедшими из Америки. Поэтому Nike было легко сформировать позицию в этих ключевых областях. Европейцы, особенно молодежь, вообще любят все американское. Coca-Cola, Harley-Davidson, McDonald's, Marlboro и Levi's воспользовались этой любовью, и Nike поступила так же.

В европейских мероприятиях Nike по созданию бренда участвовали те же спортсмены-американцы, что и в США — даже рекламирующие такой чисто американский вид спорта, как баскетбол. Вся реклама воспроизводилась на английском языке, исключение было сделано только для Франции.

Индивидуальность бренда Nike также была решающей для идентичности и позиции бренда в Европе. Вызывающий, шокирующий

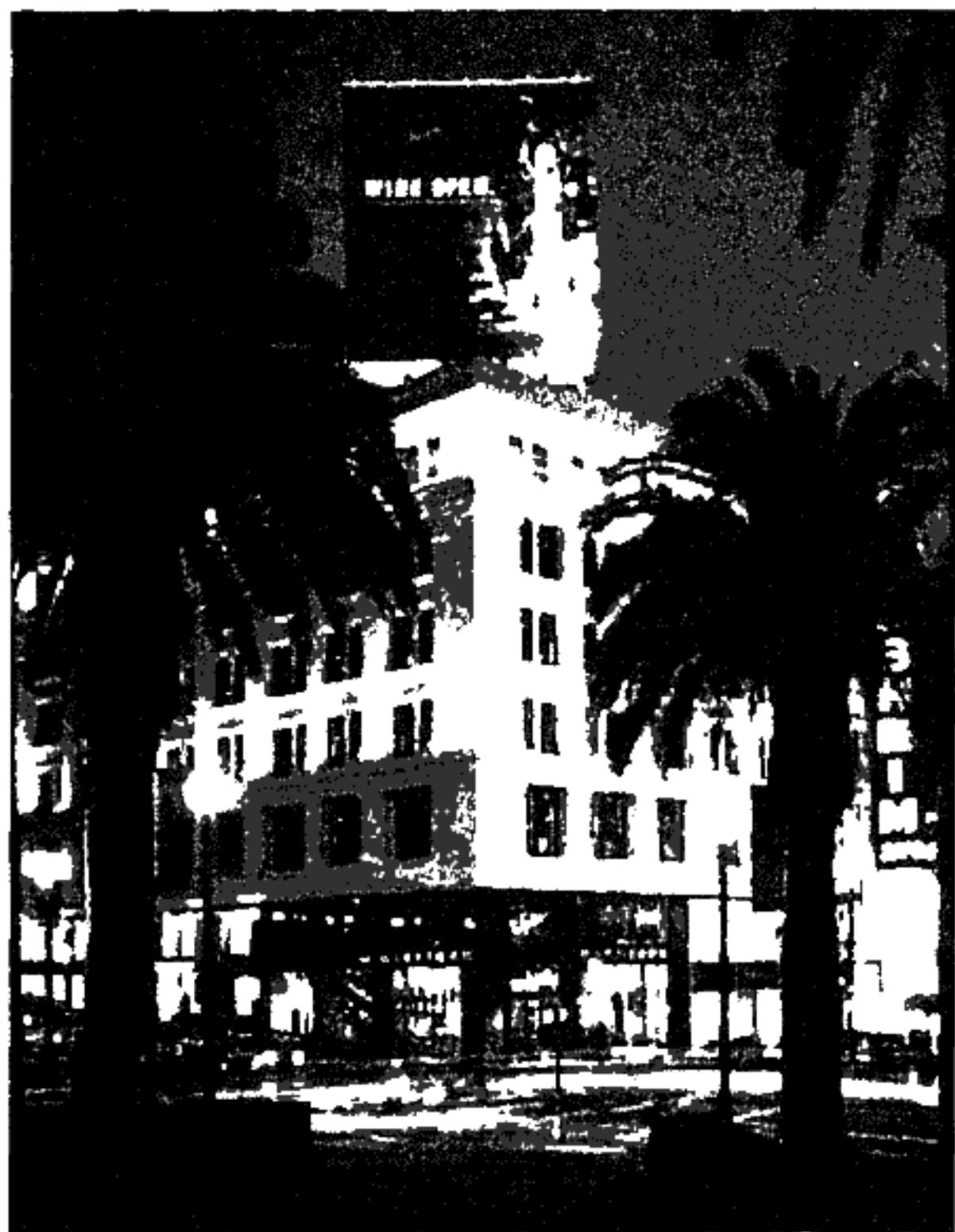


Рис. 6-3.

*Ведущий магазин Nike*

характер Nike в соединении с его аутсайдерством на рынке особенно импонировал ключевому молодежному сегменту. Молодежь чувствовала, что Nike — это здорово, тем более что компания объявила вызов нормой жизни и даже приветствовала его. Adidas составляла резкий контраст. Она была более конформистской, «приличной» и неэсклюзивной — обувь для отцов и дедов. Неслучайно, Nike одной из первых стала рекламодателем европейского музыкального канала MTV и вкладывала в него ощутимо больше, чем все традиционные спортивные бренды.

## С ДОБРЫМ УТРОМ, ADIDAS!

Компания Adidas не участвовала в буме 80-х гг., она попросту проспала его. Со смертью Ади Дасслера в 1978 г. был утрачен основной источник технологических инноваций, а безвременная кончина его сына Хорста Дасслера в 1985 г. лишила компанию человека, способного провидеть будущее бренда. Бренд Adidas «поплыл», начал терять фокусировку, и в 1989 г. компанию продали сомнительному французскому бизнесмену Бернару Тапие. Через три года Тапие, политические амбиции которого превосходили деловую хватку, столкнулся с финансовыми проблемами и уступил контроль над Adidas консорциуму французских банков.

Дела Adidas складывались хуже некуда. С 1988 по 1992 гг. совокупные ежегодные продажи компании упали с почти \$2 млрд до \$1,7 млрд. За тот же период продажи Nike подскочили с \$1,2 млрд до \$3,4 с лишним млрд. Между 1991-1992 гг. доля Adidas — в конце 70-х гг. лидера на американском рынке — упала с 40% до 34%, а доля Nike выросла с 14% до 18%. В том же году европейские продажи Nike возросли до 38%, тогда как продажи Adidas уменьшились почти до 20%, и компания потеряла свыше \$100 млн.

Компания попала в сложную ситуацию по целому ряду причин. Adidas слишком поздно отреагировала на бум бега трусцой, а затем и на массовое увлечение аэробикой. Когда же она наконец откликнулась на эти тенденции, ее новым продуктам и обещаниям не хватало направленности, они отклонялись от основных ценностей бренда (Adidas перестала «стоять на чем-то, вот и опустилась ниже некуда», — как предостерегает в одной из своих песен Аарон Тилпин). К тому же маркетинговая стратегия Adidas по-прежнему основывалась на моделях 70-х гг., тогда как Nike вводила новшества и разрабатывала новые, оптимальные подходы. Неудивительно, что у компании Adidas были проблемы с имиджем, особенно в среде молодежи — ее воспринимали как консервативную и функциональную, но не стильную марку.

### Adidas выходит из кризиса

Весной 1993 г., в условиях все углубляющихся финансовых трудностей, французские банки-владельцы Adidas продали компанию инвестиционной группе, которую возглавлял Роберт Льюис-Дрейфус. На тот момент он как раз завершил полное обновление рекламного агентства Saatchi&Saatchi. Льюис-Дрейфус занял пост президента корпорации, а несколько ранее на работу были приглашены Роб Штрассер,

бывший президент Nike, и Питер Мур, одаренный креатор, имевший немалый опыт работы в Nike. Именно этой новой руководящей группе Adidas в основном и обязана своим перерождением.

Первым делом они сократили множество различных направлений деятельности Adidas, а также раздутую ассортиментную группу. Затем они скрупулезно проработали идентичность бренда и инициативы по созданию бренда Adidas. Ими стали: новый суббренд сверхсовременного снаряжения, новая структура бренд-менеджмента, возрожденная реклама, смещение фокуса спонсорской программы и event-маркетинга на массового потребителя.

## Идентичность бренда Adidas

Новые руководители видели, как расплылся бренд Adidas, некогда сильный и сфокусированный. Они стремились вернуть идентичность бренда к ее основам, вспомнить, каких принципов она в свое время придерживалась, и вместе с тем добавить в нее больше положительных эмоций и духа современности. В результате удалось составить более ясное представление об Adidas, что помогло скоординировать усилия по созданию бренда. В число ключевых составляющих идентичности (см. врез) вошли результативность, активное участие и эмоциональный подъем. Смысл этих параметров можно конкретизировать следующим образом.

*Результативность.* Adidas, по сути своей, — компания и бренд, поставляющий первоклассный новаторский продукт. Инновации, повышающие результативность элитных спортсменов, являются традицией компании. Неотъемлемое качество Adidas — умение понимать спортсменов и особенности разных видов спорта. Это партнер, который помогает им достичь максимума своих профессиональных возможностей.

*Активное участие.* Если Nike отождествляет результативность с победами и элитными спортсменами, то для Adidas более значимо само участие. Представление Adidas о результативности расширяет обычные рамки и преодолевает границы, спортсмен может продемонстрировать ее в состязании с самим собой или со своим окружением. Adidas не эксклюзивна, она поддерживает любого игрока, любой уровень, любую игру, независимо от пола и возраста. Участвовать может и должен любой, а не только элита спорта. Компания Adidas скорее заботится о командах, командной сыгранности и командном духе, чем о звездах и отдельных спортсменах.

# ИДЕНТИЧНОСТЬ БРЕНДА ADIDAS — 1993 ГОД

## Основные параметры идентичности

- Результативность
  - Сверхсовременное снаряжение
  - Партнер, повышающий результативность
- Активное участие, а не только борьба за победу
  - Ориентация не только на элитных спортсменов, но и на обычных людей
  - Преодоление, расширение границ
- Эмоциональный подъем
  - Счастье достижения цели
  - Восторг состязания

## Дополнительные параметры

- Качественные продукты, на которые можно положиться
- Истинные спортсмены, посвятившие себя спорту, а не просто захваченные модой
- Лучшее для спортсмена
- Исконный поставщик спортивной обуви с 1926 года
- Характер
  - Самоотверженный, не выставляющий себя напоказ, компетентный
  - Энергичный
  - Содействующий член команды

*Эмоциональный подъем.* Сущность любого спорта составляет эмоциональный подъем — будь то дрожь победы, сладость превосходства, объединяющий команду восторг совместной борьбы или азарт возможности испытать свои физические силы. Nike ассоциируется с агрессивностью, почти злостью (что воплощается в «Just do it»). Напротив, Adidas ассоциируется с позитивными переживаниями, связанными скорее с самим состязанием, чем с победой. Для Adidas самое захватывающее — это испытать себя; победа является лишь наградой за хорошую игру, но не стимулом к ней.

Эти усилия по созданию идентичности бренда задали Adidas цель работы над характером бренда на первом этапе. Бренд должен был выступать как самоотверженный, энергичный, компетентный и содействующий товарищ по команде. Такой характер в определенной

степени отражает подлинный спортивный дух — человек увлеченный и играющий по правилам, стойкий сторонник профессиональной этики, хороший командный игрок.

В 1993 г. новая идентичность Adidas стала мощной заявкой нового бренда. Она акцентировала бренд и четко определила, чем он отличается от бренда Nike. Она сохранила традиции Adidas — технологичность, новаторство и результативность, в то же время расширив бренд в ряде продуктивных направлений.

## **СОЗДАНИЕ БРЕНДА ADIDAS: В ФОКУСЕ — ИДЕНТИЧНОСТЬ**

### **Качественно новый суббренд Equipment**

Как и другие компании-производители спортивной обуви и одежды, Adidas столкнулась с классической проблемой расширения бренда по вертикали. Ей приходилось обращаться к широкой аудитории — от настоящих профессионалов и ведущих атлетов до людей, тренирующихся лишь время от времени. Но если серьезным спортсменам нужна экипировка высочайшего уровня, то более массовому сегменту рынка она ни к чему. Таким образом, в большинстве товарных категорий — от футбольных бутсов до экипировки для разминки — Adidas (как и Nike, и Reebok) поневоле имела значительный разброс товаров и цен по вертикали. Поддержка такого широкого спектра порождает проблему: товары самого верхнего уровня теряют и доверие, и престиж. Имя бренда уже не является гарантом самого лучшего, ведь под ним продаются и далекие от идеала товары.

Чтобы решить эту проблему, Adidas представила в 1990 г. новый мощный суббренд первоклассной продукции всех категорий обуви и одежды. Итак, суббренд Equipment («Снаряжение») должен был представлять все самое лучшее, будь то баскетболки, бутсы или разминочная экипировка. Коммуникационные мероприятия предполагалось сосредоточить на продуктах под суббрендом Equipment. Они являлись новинками, были созданы на базе передовых технологий и обеспечивали то качество, которое и составляет сущность Adidas.

Когда покупатели поняли, что все самое лучшее компания отобрала для Equipment, бренд Adidas приобрел иное значение. Он по-прежнему

включал в себя параметры «участие», «эмоциональный подъем» и «качество», но теперь эти параметры по-разному воспринимались в зависимости от контекста. Продукты более низкого класса четко обособлялись от бренда в целом, поскольку они не относились к суббренду Equipment. Мощность суббренда обеспечивалась тем, что новые продукты высокого класса (например, по технологии Feet You Wear) были доступны только в линии Equipment, тогда как товары, предназначенные для сегмента случайных пользователей, производились по устаревшим технологиям.

В 1998 г. Nike использовала идею с суббрендом — она повторила эту стратегию, представив линию Alpha. Это единая линия обуви, одежды и снаряжения (включая часы и очки). Вдобавок к традиционной «галочке» Alpha получила собственный символ — эллипс из пяти точек. Преимуществом этой линии стало весьма удачное название, ведь «альфа» — универсальный символ всего самого лучшего. А вот название Equipment является описательным (ведь мы покупаем и используем какое угодно снаряжение) и вовсе не подразумевает первоклассности. Название, вызывающее желаемые ассоциации, упрощает создание бренда.

### Суббренд Originals

Не секрет, что Adidas может похвастаться замечательными традициями — ее обувь «участвовала» в самых памятных событиях истории спорта. Но как воплотить это наследие в продукте? Ответом на этот вопрос стала новая линия под суббрендом Originals («Истоки»). Его концепция — извлекать прибыль из традиций. Из коллекции славного прошлого Adidas выбиралась обувь, реконструировалась, получала новый дизайн и вновь запускалась в производство. Например, под суббрендом Originals был восстановлен выпуск кроссовок Adidas Rome, названных в честь Олимпийских игр и итальянского города Рима.

Этот суббренд оказался настолько успешным, что сегодня на его долю приходится около 15% всех продаж обуви Adidas. Еще важнее, что продажа каждой пары кроссовок под брендом Originals подкрепляет статус Adidas как «извечного» производителя обуви с богатыми традициями. И снова Nike подхватила инициативу, пусть и с запозданием возродив производство таких продуктов, как Cortez — беговых кроссовок времен производства Blue Ribbon Sports (проект-прародитель Nike) и сотрудничества с японской фабрикой-производителем Onizuka.

На рубеже 1991 и 1992 гг. способ управления компанией Adidas существенно изменился. Прежде компания состояла из трех основных подразделений: обувь, одежда и спортивный инвентарь (мячи, биты, ракетки и пр.). Новая структура предполагала разделение по филиалам или по видам спорта. Например, футбольным направлением руководила команда, обслуживавшая исключительно этот вид спорта. Ответственность за каждый филиал территориально распределялась в соответствии с опытом работы на рынке. Например, обслуживанием европейского футбола руководили из Германии, а баскетбола — из США.

Именно реорганизация по филиалам стала отправной точкой для успешной реализации стратегии бренда. Теперь все внимание сосредоточилось на конкретных видах спорта. Благодаря новой структуре команда Adidas была в курсе новостей спорта и восстановила авторитет бренда как самого высококлассного.

### Реклама

В конце 80-х — начале 90-х гг. массированная атака Nike на массмедиа и в Европе, и в США заглушила всякое упоминание об Adidas. Поэтому первоочередной задачей в радикальном обновлении Adidas было уравнивать шансы с конкурентом. Чтобы сравняться с Nike в соотношении рекламы к продажам, Adidas удвоила расходы на рекламу. Действенность этих мер повысило то, что разработкой всех концепций, связанных с продвижением бренда, занималось одно агентство, то есть Adidas, вслед за Nike, не просто стала тратить больше денег — она воздействовала на потребителей блистательно реализованной рекламой.

Вспомним сюрреалистический, в духе Nike, образ бегуна, пробивающего «стену боли», из ТВ-рекламы «The Wall» («Стена»). Этот ролик снял культовый режиссер Дэвид Линч, в нем был закадровый текст со слоганом «Earn it» («Добейся!»). Главной целью кампании было обеспечение прочной ассоциативной связи Adidas с результативностью. Послание словно бы исходило от самого спортсмена: твой противник в состязании — ты сам. Призыв «Earn it» воодушевляет спортсмена-одиночника, как бы говоря: «Между тобой и успехом ничего не стоит, так что превзойди свои собственные ожидания и ограничения».

Другая рекламная кампания в 1995 г. сообщала о традициях Adidas. В ней впервые в полной мере использовались поддерживающие

фирму спортсмены. В ролике с участием Эмиля Запотека обыгрывалась его двойная жизнь — чешского бегуна и солдата. В другом был показан молодой Мухаммед Али. Ключевая фраза кампании звучала так: «We knew then — we know now» («Мы знали тогда — знаем и сейчас»). В этом послании выражалось притязание Adidas на исконность, богатое наследие и лидерство. Рекламные ролики, внушавшие, что Adidas честна, искренна и не склонна к преувеличениям, поддерживали целевую индивидуальность бренда.

Еще одна кампания воспевала репутацию Adidas как лидера в сфере передовых технологий и достижения наивысших результатов. В ней рекламировалась новаторская технологическая система Feet You Wear. Утверждалось, что спортивная обувь, созданная по этой технологии, как никакая другая в истории, соответствует строению стопы — утверждение, требующее массивной рекламной кампании. На любом соревновании Adidas тратила солидные суммы на поддержку этой линии, надеясь обойти конкурентов, когда те представляют собственные новые технологии (скажем, систему Air Zoom фирмы Nike и систему DMX от Reebok).

### **Спонсорские программы — команды и чемпионаты**

Обувь Adidas пользуется поддержкой ведущих спортсменов, в том числе баскетболиста Коба Брайанта из L.A. Lakers, звезды тенниса Анны Курниковой, бегуна Эмиля Запотека и знаменитого футболиста Зинадина Зидана. Но помимо этого, спонсорские программы Adidas всегда поддерживали крупнейшие мировые спортивные соревнования, ассоциации и команды. Nike, наоборот, гораздо больше ассоциируется с отдельными спортсменами и сосредоточивается на их успехе. Как гласит один из рекламных слоганов Nike: «You don't win silver, you lose gold» («Ты не выигрываешь «серебро», а проигрываешь «золото»).

Итак, Adidas постоянно оказывает спонсорскую поддержку таким ключевым состязаниям, как Олимпийские игры, футбольный чемпионат Европы и Кубок мира по футболу. Эта стратегия позволяет Adidas ассоциировать себя с самыми захватывающими событиями в мире спорта. Помимо всемирных состязаний, компания поддерживает национальные и местные команды по всему миру. Среди команд, получивших спонсорскую помощь Adidas, национальные футбольные клубы Германии, Испании и Франции, профессиональные футбольные клубы Bayern Munich, AC Milan и Real Madrid, бейсбольная команда New York Yankees и команда американского футбола San Francisco 49.

Спортивная команда нередко играет чрезвычайно значимую роль в жизни своих болельщиков, поэтому спонсорство команд дает уникальную возможность для общения с потребителями.

## Adidas Streetball Challenge

Летом 1992 г. на площади Маркс-Энгельс Плац в Берлине Adidas впервые выступила спонсором совершенно нового мероприятия – уличного баскетбольного турнира. Местные команды из трех человек играли в популярных местах города. Это был успех. К 1993 г. в главных городах Германии прошло уже 66 баскетбольных чемпионатов, мероприятия проводились под брендом Adidas Streetball Challenge (турнир Adidas по стритболу). На один день или на выходные любители спорта в центрах крупнейших европейских городов захватывали баскетбольные площадки, где проходили состязания по обычным и штрафным броскам, стрит-дансу, проводились конкурсы граффити и выступления спортсменов-экстремалов. Все это сопровождалось «живой» музыкой в стиле рэп и хип-хоп.

Adidas Streetball Challenge обернулся чествованием бренда Adidas, причем потребители получили колоссальный опыт использования обуви, спортивной одежды и снаряжения компании (рис. 6-4). Команды-участницы состязаний, проходивших без рефери, были одеты



Рис. 6-4.

*Adidas Streetball Challenge*

в эксклюзивные кепки, футболки, безрукавки и куртки, подаренные Adidas. Особое оформление помогало создать желаемую атмосферу веселья и интенсивной физической нагрузки. Играющая в баскетбол рисованная фигурка в кроссовках с тремя полосками стала официальным талисманом турнира и символом бренда.

Едва ли не самая важная особенность Adidas Streetball Challenge — то, что он поощрял именно непосредственное участие аудитории в соревновании. Желание стать зрителем тоже приветствовалось, но все возможное было сделано для того, чтобы вовлечь всех и каждого в тот или иной вид спортивной активности. На дополнительных площадках могли играть все желающие, не участвовавшие в соревнованиях. В специально отведенных местах молодежи предоставлялся шанс испытать свои силы. Наконец, спонсируемые компанией «звезды» разыгрывали показательные раунды, давали автографы и рассказывали о спорте.

Adidas Streetball Challenge гораздо меньше способствовал бы созданию бренда, намного бы дороже обошелся, если бы не другие спонсоры. Они участвовали не только в организации и финансировании состязаний, но и в создании ассоциаций. Среди спонсоров были Sony, Coca-Cola (Sprite), Lufthansa, Siemens, Sat 1 Jümpfan (телестанция), MTV и журнал Sport Bild. Особенно важную роль сыграли Sony и информационные спонсоры. Sony и MTV объединенными усилиями выпустили компакт-диск Streetball CD, а MTV, Sport Bild и Sat 1 широко освещали турнир по всей Германии.

Турнир Adidas по стритболу был перенесен и в другие европейские страны. В каждой стране проводились национальные чемпионаты, затем команды-победители ехали на европейские финалы. Подключение местных розничных продавцов было особенно эффективно. Adidas предлагала им множество форм участия, например, магазины могли «взять напрокат» инвентарь и организовать более мелкие соревнования перед настоящим турниром.

Через пять лет после первого опыта в Adidas Streetball Challenge уже участвовало свыше 500 тыс. человек. Финалы немецкого чемпионата в Берлине собрали 3 тыс. 200 игроков и 40 тыс. зрителей. На международный финал в Милан съехались команды более чем из 30 стран, даже из отдаленных Бразилии и Тайваня. Ведущий баскетбольный журнал Германии Basket обеспечил эффектное освещение события.

Adidas расширила бренд Streetball Challenge в нескольких направлениях. В сфере европейского футбола был организован Adidas Predator Challenge («Турнир хищников»), ориентированный, прежде всего, на детей и подростков от 6 до 18 лет. В Predator Challenge проводились матчи четыре на четыре, и в его организации приняли участие 13 тыс. футбольных клубов Германии. Переименованный в DFB-Adidas Cup Кубок привлек более 6,5 тыс. команд, а зрителями игры стало более 300 тыс. человек. В качестве спонсоров выступали Mercedes-Benz, Lufthansa, Coca-Cola и Kaercher, а также журнал о футболе Kicker и молодежные журналы Bravo и Tween. Потом настала очередь Adidas Adventure Challenge («Турнира отважных») – соревнований на горных велосипедах, рафтинга и других видов спорта на открытом воздухе.

Благодаря турнирам Challenge компания не только получила стратегический опыт, создала новые ассоциации с брендом и увеличила свое визуальное присутствие, но и приобрела уникальную идею, которая теперь находится в ее собственности.

Это не просто еще один кубок по гольфу или футбольный чемпионат – это явление уникальное: есть только один Streetball Challenge – и он принадлежит Adidas. Поскольку Adidas является частью его названия, все впечатления от этого события обязательно ассоциируются с брендом компании. Более того, Adidas может развивать это дело совершенно независимо, и никакая другая организация – вроде Олимпийского комитета – не вправе приказать ей удвоить затраты на спонсорство.

## Отдача

Сочетание рекламы в СМИ, создание новых суббрендов, спонсорство и финансирование массовых мероприятий под своим брендом (а равно и ряд других ключевых решений в стратегии бренда) обеспечили Adidas потрясающий успех. Продажи увеличились с \$1,7 млрд (в 1992 г.) до рекордных \$4,8 млрд (в 1998 г.).

Успех стратегии бренда Adidas выглядит особенно впечатляющим в двух разных странах: в Германии, на родном рынке компании, где она лидирует, и в США, где Adidas занимает нишу конкурента Nike. В начале 90-х гг. в Германии доля рынка Adidas упала до 30%. Но в 1998 г. доля рынка обуви вновь превысила 38%, и компания вернула место лидера. В США доля рынка в 1998 г. увеличилась в четыре раза – с 3% до 12% в некоторых категориях.

Такие результаты продаж отражают заметное улучшение имиджа Adidas. Одно из проведенных исследований имиджа компании подтвердило общие положительные сдвиги в восприятии бренда потребителями. Существенно, что три главные ассоциации с брендом Adidas, названные потребителями, — это стильность, современность и «крутизна». Радикальная перемена всего за несколько лет! Другое исследование показало, что в восприятии более 50% спортсменов компания Adidas за последние два года стала более современной, более актуальной и молодежной. Кроме того, спортсмены отметили, что Adidas значительно улучшила свою рекламу и способы коммуникации с потребителями.

## ВЫВОДЫ

История создания бренда Adidas и Nike дает несколько уроков, которые стоит перечислить (см. также рис. 6-5).

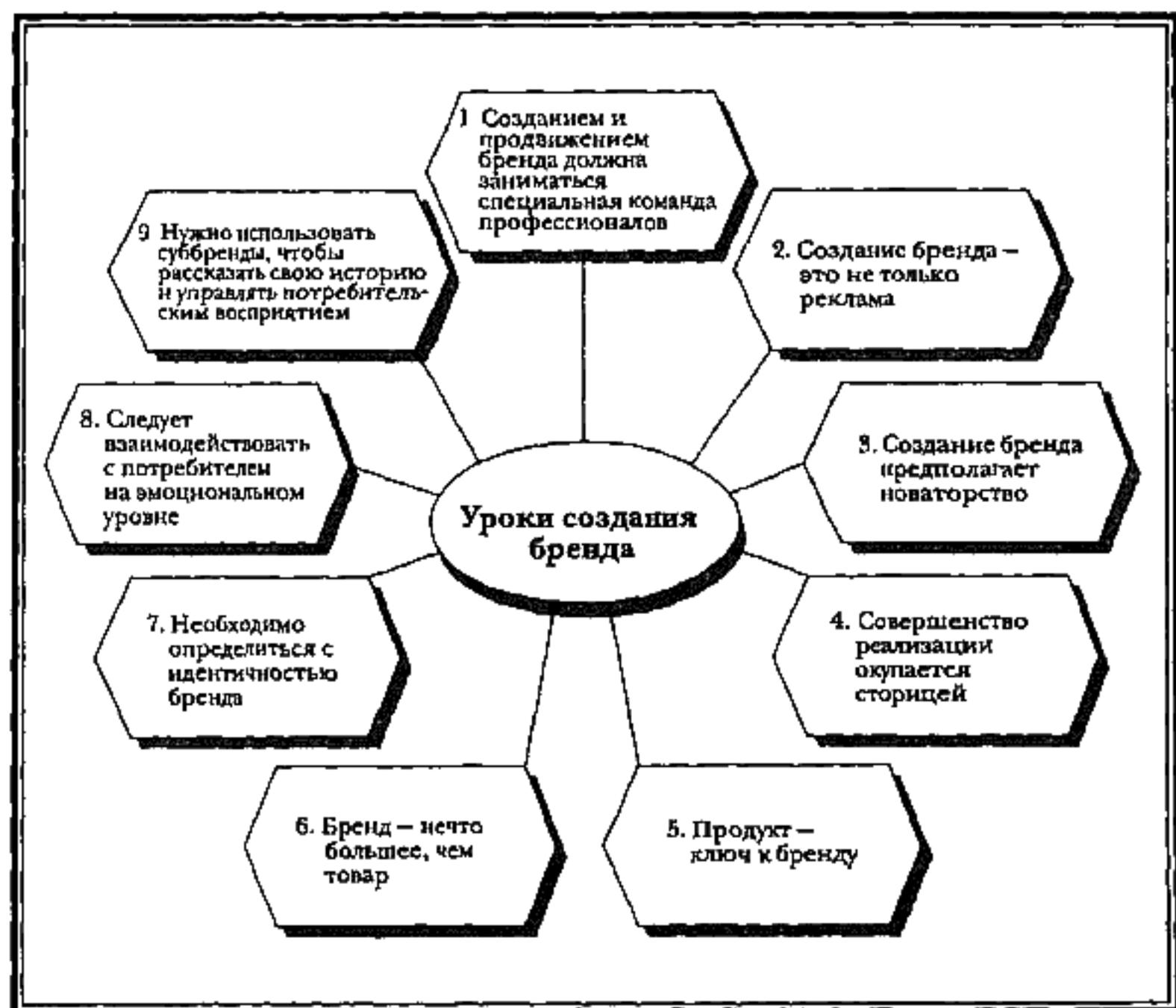


Рис. 6-5.

*Уроки создания бренда от Adidas и Nike*

1. **Созданием и продвижением бренда** должна заниматься специальная команда профессионалов. В обеих компаниях команды подразделений по категориям товаров или бизнеса управляли стратегией бренда и непосредственно участвовали в разработке новаторских программ создания бренда. Руководство брендами не переключалось на внешних партнеров. А команда бренда Nike играла такую роль в решениях по креативу и связям со СМИ, что рекламное агентство признало себя побежденным — как-то раз оно выпустило рекламу на целую страницу с обращением к Nike: «Давайте мириться».

2. **Создание бренда** — это не только реклама. Реклама сыграла важную роль, особенно для Nike в середине 80-х гг. и Adidas в 90-е гг. Однако их мероприятия по созданию бренда включали много других элементов. К ним относились спонсорство, поддержка со стороны спортсменов, суббренды, флагманские магазины и массовые мероприятия, например, Adidas Streetball Challenge, DFB-Adidas Cup и Adidas Adventure Challenge.

3. **Создание бренда предполагает новаторство.** Революционные программы создания бренда (в том числе NikeTown и Adidas Streetball Challenge) открыли новые направления не только для этих двух фирм, но и для всей индустрии. Такие открытия не случаются сами собой. Необходимо, чтобы организация была способна заметить, оценить и воспринять новые идеи. Если компания настолько бедна, что все, выходящее за рамки обычного, ей недоступно, это совсем не просто. И в Nike, и в Adidas были найдены средства для инвестиций.

4. **Совершенство реализации окупается сторицей.** Целый ряд исследований показал, что качество рекламы в 4–5 раз важнее, чем затраты на нее. Пожалуй, талантливая реклама может всего за \$10 млн рассказать историю на \$50 млн. Успешные программы и Nike, и Adidas отличала блестящая реализация, начиная с ранних спонсорских программ Adidas до «Just do it» фирмы Nike и турнира Adidas Streetball Challenge.

5. **Продукт — ключ к бренду.** Это должно быть основой бренда. Обе компании традиционно являются новаторами. Они действительно создают превосходные продукты и предлагают функциональные преимущества. От Waffle shoe до Air Jordans, Feet You Wear и последующих линий продукты и улучшения значили очень много и поставлялись обоими брендами.

6. **Бренд** — нечто большее, чем товар. Сильный бренд имеет индивидуальность, ассоциации со своей компанией, эмоциональный подъем и самовыражение. Nike сформировала мощную индивидуальность — вызывающую, агрессивную, шокирующую. Эта индивидуальность хорошо ей служит не только для взаимодействия с потребителями, но и для поддержания своей позиции, и все в Nike связано с эмоциями и самовыражением. Акцент Adidas на функциональные преимущества был продуктивен в ранние годы, но становился менее действенным по мере развития рынка. Когда же в 90-е гг. компания добавила некоторое личностное начало и эмоциональность, бренд начал взаимодействовать с людьми и побеждать.

7. **Необходимо определиться с идентичностью бренда.** Отчетливая идентичность бренда должна направлять разработку и реализацию программ во времени. (Идентичность Adidas на протяжении 90-х гг. оставалась очень стабильной.) Заметим, что и Nike, и Adidas начали свою радикальную перестройку с выработки идентичности бренда. В обоих случаях эта мера привела к смещению фокуса бренда к инициативам, которые выстраивали бренд в новых направлениях.

8. **Следует взаимодействовать с потребителем на эмоциональном уровне.** Эти два бренда нашли способы связи с потребителями, помимо предоставления им функциональных преимуществ. Реклама Nike, NikeTown и Adidas Streetball Challenge взаимодействовали с потребителями, затрагивая их эмоции.

9. **Нужно использовать суббренды, чтобы рассказать свою историю и управлять потребительским восприятием.** Nike и Adidas показали, какую огромную роль в создании бренда могут сыграть суббренды. Использование высококлассного бренда (как Adidas Equipment или Alpha) отграничивает эту линию от продукции для массового рынка, на который приходится львиная доля продаж. К тому же владение «чудодейственными» суббрендами (вроде Air Jordan) или брендируемыми технологиями (например, Air и Feet You Wear) помогло Nike и Adidas рассказать историю своих брендов.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Оцените подходы к созданию бренда, представленные в этой главе. Какой вам нравится больше всего? Почему? Что стало ключевым условием его реализации?

2. Почему и Adidas, и Nike проглядели бум аэробики? Как объяснить подобную беззаботность?

3. Каковы успешные модели создания брендов в вашей сфере деятельности? Как их можно улучшить или усовершенствовать?

4. Есть ли у вас формулировка идентичности бренда, задающая четкий курс к созданию бренда? Способна ли формулировка идентичности вашего бренда служить руководством, какие возможности коммуникации и меры реализации создают бренд, а какие нет?

5. Выработайте какие-то новые варианты создания бренда, которые в настоящее время не имеют успешного применения в вашей сфере бизнеса. В чем проблемы их использования? Как их можно преодолеть?

## Примечания

1. Randall Rothenberg, *Where the Suckers Moan* (New York: Alfred A. Knopf, 1995).
2. J. B. Strasser and Laurie Becklund, *Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There* (New York: HarperBusiness, 1993), p. 418.
3. Bob Carfield, «Top 100 Advertising Campaigns», *Advertising Age Special Issue on The Advertising Century*, pp. 18–41.
4. *Ibid*, p. 28

1. **Созданием и продвижением бренда** должна заниматься специальная команда профессионалов. В обеих компаниях команды подразделений по категориям товаров или бизнеса управляли стратегией бренда и непосредственно участвовали в разработке новаторских программ создания бренда. Руководство брендами не перекладывалось на внешних партнеров. А команда бренда Nike играла такую роль в решениях по креативу и связям со СМИ, что рекламное агентство признало себя побежденным — как-то раз оно выпустило рекламу на целую страницу с обращением к Nike: «Давайте мириться».

2. **Создание бренда — это не только реклама.** Реклама сыграла важную роль, особенно для Nike в середине 80-х гг. и Adidas в 90-е гг. Однако их мероприятия по созданию бренда включали много других элементов. К ним относились спонсорство, поддержка со стороны спортсменов, суббренды, флагманские магазины и массовые мероприятия, например, Adidas Streetball Challenge, DFB-Adidas Cup и Adidas Adventure Challenge.

3. **Создание бренда предполагает новаторство.** Революционные программы создания бренда (в том числе NikeTown и Adidas Streetball Challenge) открыли новые направления не только для этих двух фирм, но и для всей индустрии. Такие открытия не случаются сами собой. Необходимо, чтобы организация была способна заметить, оценить и воспринять новые идеи. Если компания настолько бедна, что все, выходящее за рамки обычного, ей недоступно, это совсем не просто. И в Nike, и в Adidas были найдены средства для инвестиций.

4. **Совершенство реализации окупается сторицей.** Целый ряд исследований показал, что качество рекламы в 4–5 раз важнее, чем затраты на нее. Пожалуй, талантливая реклама может всего за \$10 млн рассказать историю на \$50 млн. Успешные программы и Nike, и Adidas отличала блестящая реализация, начиная с ранних спонсорских программ Adidas до «Just do it» фирмы Nike и турнира Adidas Streetball Challenge.

5. **Продукт — ключ к бренду.** Это должно быть основой бренда. Обе компании традиционно являются новаторами. Они действительно создают превосходные продукты и предлагают функциональные преимущества. От Waffle shoe до Air Jordans, Feet You Wear и последующих линий продукты и улучшения значили очень много и поставлялись обоими брендами.

## MASTERCARD – СПОНСОР КУБКА МИРА [1]

Платежная система MasterCard была создана в 1966 г. для банков, не входящих в Bank Americard (предшественницу Visa). Теперь услугами MasterCard пользуются более 20 тыс. финансовых организаций, а бренд MasterCard прямо или опосредованно управляет целым семейством глобальных продуктов.

Основной проблемой MasterCard являлась конкуренция с Visa. В 1993 г. объем операций MasterCard по всему миру составлял лишь 60% объема Visa, причем положение ухудшалось с каждым годом. Третий конкурент на рынке, American Express, значительно отставал от лидеров, и объем его операций составлял лишь половину объема MasterCard.

Visa была прекрасно позиционирована. Ее слоган «Everywhere you want to be» («Везде, где ты хочешь быть») создал устойчивую ассоциацию с двумя ключевыми атрибутами кредитной карты. Первый – действенность в большинстве торговых точек (мало где потребителя огорчают отказом принять его карточку к оплате), а второй – глобальность (и опытные путешественники, и только планирующие повидать мир могут рассчитывать, что их кредитки примут везде). До сих пор в категории кредитных карт олимпийское спонсорство принадлежало Visa, поскольку эта компания повсеместно выступала спонсором игр с 1986 г. А ведь Олимпиады не только лучше всего передают такие атрибуты продукта, как результативность и всемирный охват, но и затрагивают патриотические чувства болельщиков, а значит, связаны со всем комплексом соответствующих эмоциональных ассоциаций.

MasterCard должна была не только противостоять Visa и другим конкурентам в США, но и выстроить глобальные ассоциации. Кредитные карты, как никакой другой продукт, нуждаются в стратегии бренда, охватывающей весь мир. Ведь их смысл заключается именно в том, что их можно использовать в любой точке земного шара. Следовательно, эта американская платежная система должна была осуществить экспансию в Европу, тем более что именно Европа заключала в себе ценные возможности для роста (здесь и количество кредиток на человека, и пользование картами ощутимо отставали от Соединенных Штатов).

Именно поэтому MasterCard сочла очень привлекательной возможность стать спонсором Кубка мира 1994 г. по футболу. К тому же, из 11 всемирных спонсоров этого события только она одна имела отношение к сфере кредитных платежных систем. Затраты оценивались в \$15 млн. Чемпионат мог рассказать о MasterCard массе людей, способствуя

реализации маркетинговой стратегии компании — всемирной экспансии. Кубок мира 1994 г. проходил в США при участии 24 футбольных команд. Это было единственное по-настоящему всемирное спортивное соревнование, кроме Олимпийских игр. К тому же спонсорство распространялось и на 15 других крупных турниров по европейскому футболу, проводимых с 1991 по 1994 гг.

Роль спонсора мирового чемпионата предоставляла MasterCard целый ряд преимуществ. В ходе спонсируемых чемпионатов 1991–94 гг. было сыграно 269 матчей, на каждом из которых на ограждении футбольного поля в стратегически важных местах размещался логотип компании. (Условия олимпийского спонсорства Visa не допускали подобной демонстрации логотипа.) Кроме того, в печатных материалах, освещавших Кубок, размещалась полосная реклама компании. На Кубке мира, 1994 г. и других турнирах MasterCard имела эксклюзивные права в своей категории на наименование «Официальный спонсор» и «Официальная кредитка» и на использование официальной эмблемы, талисмана и музыкальной темы состязаний. Также MasterCard могла на всех чемпионатах демонстрировать свой продукт непосредственно в местах его проведения.

Спонсора такого события, как Кубок мира по футболу, может подстерегать одна большая опасность. Это так называемый маркетинг «из засады», когда конкурент (скажем, Visa или American Express), в действительности не являясь спонсором события, находит определенные способы сформировать у аудитории представление о себе как о спонсоре, добиваясь тем самым желаемых ассоциаций (например, будучи спонсором команды, можно разместить логотип на футболках игроков. — *Прим. ред.*). Чтобы оставить конкурентам меньше возможностей для создания таких ассоциаций, MasterCard выступила еще и спонсором национальной сборной США, а также купила эксклюзивные права на размещение рекламы во время трансляций соревнований, в том числе в испаноязычной сети.

### Поддерживающая маркетинговая программа

Чтобы максимально использовать преимущества, которые дает спонсорство над Кубком мира, MasterCard разработала полномасштабную маркетинговую кампанию и план промоушна. Помимо рекламы, было проведено множество промо-мероприятий, в том числе силами банков, пользующихся услугами платежной системы MasterCard. Так, например, одна из программ включала тотализатор, где в качестве призов предлагались бесплатные поездки на один из четырех отборочных

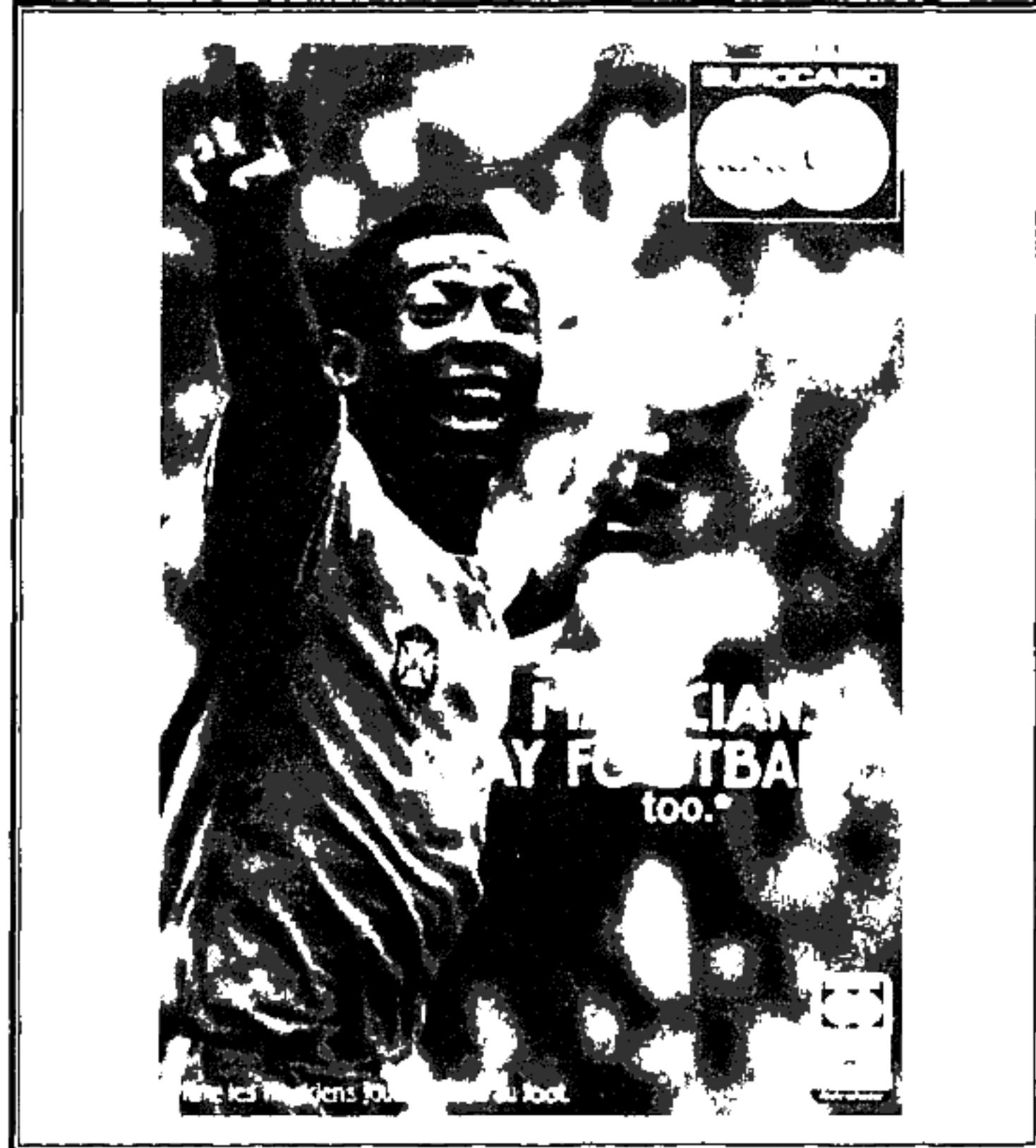


Рис. 7-1.

*Реклама MasterCard на Кубке мира по футболу*

национальных турниров. Промо-акция Watch-n-Win World Cup («Посмотри и выиграй») предоставляла бесплатные билеты на матчи Кубка мира. В 36 городах прошло турне Legends of Soccer Tour («Турне легенд футбола»). Оно спонсировалось совместно с несколькими другими брендами. В каждом мероприятии 90% зрителей (в среднем 2 300 человек) проходили через кассу MasterCard. В поддержку своих усилий компания за \$2 млн пригласила Пеле, одну из самых ярких футбольных звезд. Он снялся для постеров и рекламы, а также лично появлялся на публике. Банки и

различные продавцы провели промо-акции, предлагая в качестве призов постеры и учебные видеокассеты с участием Пеле.

Компания последовательно добивалась публичности. Команда MasterCard получила бесплатный эфир местных радиостанций примерно на \$500 тыс., а специальная программа «Kickin' for Kids» прошла на 197-ми телевизионных рынках США. Массмедиа также освещали церемонию Ambassadors Cup (Кубка Посланцев) в честь 24 человек, которые популяризировали европейский футбол в Америке. Освещение этого и других мероприятий местными СМИ, по примерным оценкам, оказало 36 млн рекламных воздействий (контактов). В Лос-Анджелесе один только воздушный шар MasterCard обеспечил более 500 тыс. рекламных воздействий (контактов).

Другие программы были направлены на привлечение индивидуальных клиентов. Свыше 7,5 тыс. представителей торговых организаций стали слушателями девяти семинаров MasterCard Welcoming the World («MasterCard приветствует мир»). Демонстрационную зону Main Street USA в ходе 52 матчей посетило свыше 3,6 млн человек. В людных зонах в аэропортах и вблизи мест проведения матчей разместились 42 центра MasterCard/Coca-Cola. В общей сложности они действовали более 10 тыс. часов и обслужили свыше 1 млн человек. Посетители пробовали Coca-Cola и получали буклеты World Cup Master Values, по которым предоставлялись скидки в магазинах 80 торговых организаций-участниц акции. В Лос-Анджелесе был создан крупнейший в мире тематический парк, посвященный европейскому футболу.

Спонсорство над Кубком мира по футболу было глобальным предприятием. Поэтому MasterCard призывала банки разных стран, пользующиеся ее услугами, развивать успех. В ходе рекламной кампании в сорока с лишним странах по ТВ шла реклама с участием Пеле. Чтобы поддержать кампанию, по всему миру были распространены информационные бюллетени, инструкции по осуществлению промо-акций, руководства по спонсорству, промо-видео, фотографии Пеле, приглашения на дни открытых дверей корпорации и рекламные буклеты. Мероприятия проводились более масштабно в странах, где европейский футбол пользуется популярностью и национальные команды которых участвовали в чемпионате.

Следуя примеру MasterCard, банки за пределами США, пользующиеся ее услугами, выступили спонсорами региональных турниров и национальных команд. В Европе, где Кубок мира столь же (если не

более) значим, что и Олимпийские игры, интерес был очень высок. Банки 18 европейских стран вложили в спонсируемые мероприятия более \$19 млн. Предположительно, совокупная аудитория всех 52 матчей финального круга Европейского Кубка составила 7,8 млрд человек.

Вдохновлять и поддерживать усилия банков по всему миру было сложно отчасти из-за культурных различий и неравных возможностей реализации спонсорской программы. Для преодоления этих трудностей MasterCard направила в Европу из США руководителя промо-акций. Ему было поручено помогать партнерам, никогда не выступавшим спонсорами спортивных состязаний. Позднее компания создала интернациональную команду, поддерживающую программу спонсорства Кубка мира в разных странах и включающую по одному представителю от каждого региона. Теперь MasterCard делится знаниями и опытом на регулярной основе.

## Результаты

Спонсируя Кубок мира по футболу, MasterCard стремилась получить еще один инструмент создания визуального присутствия бренда, помимо платной телерекламы, хотя, разумеется, и не отказывалась от демонстрации рекламных роликов и логотипов (см. рис. 7-1). Совокупная аудитория телетрансляций Кубка мира составила 31,2 млрд человек (в два раза больше, чем у Олимпийских игр летом 1992 г.). Показ логотипа бренда длился в среднем 8 мин. в каждом из десятков трансляций, а во время финального матча в сумме превысил 20 мин. Чтобы добиться такой же продолжительности показа за счет рекламы, пришлось бы купить рекламное время примерно на \$493 млн. Даже если предположить, что стоимость показа логотипа составляет лишь 5% стоимости рекламного ролика, и тогда это обошлось бы не менее чем в \$25 млн. Кроме того, предположительно произошло 8,5 млрд воздействий (контактов) благодаря уличным растяжкам, рекламным щитам, рекламе на автобусах, будках и крышных установках. Еще около миллиарда воздействий (контактов) обеспечили изображения Пеле и статьи о нем в журналах.

С помощью этих действий MasterCard надеялась достичь двух целей. Первая — добиться осведомленности о бренде (особенно по сравнению с Visa) и максимально информировать потребителей о своем спонсорстве (обеспечив тот же уровень ассоциаций, который существует между Visa и Олимпийскими играми, а то и превзойдя его). Меры по достижению этой цели дали в целом положительные

результаты во Франции, Германии, Англии, Аргентине и Бразилии, где европейский футбол чрезвычайно популярен, но оказались менее результативны в Японии, Мексике и США. Вторая цель – подкрепить имидж бренда и отношение к нему людей во всем мире. Она была успешно реализована в Бразилии, Мексике и Аргентине, но в США, Японии, Германии и Англии достижения были скромнее.

Согласно исследованиям банков-партнеров спонсорство существенно помогло MasterCard в решении трех задач:

- 1) дать банкам новые возможности развития, повысив осведомленность о бренде и укрепив его имидж как глобального бренда;
- 2) стимулировать приобретение и использование кредитных карт;
- 3) укрепить имидж MasterCard как мощной маркетинговой организации.

Успех в этих сферах послужил веским основанием для продолжения спонсорирования Кубка мира.

В предыдущей главе рассматривалось, как использовали спонсорство компании Adidas и Nike. Особенно выделяется Adidas – «основоположник» применения этого инструмента. Она с самого начала связала себя с Олимпийскими играми, и эта связь стала важным фактором в создании сильного бренда на протяжении 50–70-х гг. XX в. Глава 6 также показывает, каким мощным оружием является спонсирование собственного проекта – вспомните роль турнира Adidas Streetball Challenge в возрождении бренда в 90-е гг.!

В этой главе мы более детально рассмотрим спонсорство как средство создания бренда. Мы выясним, как именно спонсорство поддерживает бренд и как использовать этот инструмент для разработки эффективных спонсорских программ. Мы убедимся, что спонсорство как средство создания бренда значительно отличается от рекламы, что определяет особые способы использования этого инструмента.

Спонсорство создает выгодную ассоциацию бренда с таким объектом, как спортивное состязание, команда, вид искусства, культурное или развлекательное мероприятие. Оно не сводится к спонсированию соревнований, например, японская автомобильная компания может стать спонсором баскетбольной команды, а бренд одежды «взять шефство» над благотворительным учреждением. Как правило, спонсируемая организация не занимается поддержкой бренда (хотя возможны и исключения). Для сравнения: поддерживающая

фигура, например, Тайгер Вудс, дает свое имя продукту и участвует в рекламе и любых других акциях, пропагандируя бренд.

Спонсорство существует уже давно. Так, еще в 1898 г. бренд Bovril спонсировал футбольный клуб Nottingham Forest Football Club, компания Gillette финансировала бейсбол в 1910 г., а Coca-Cola — Олимпийские игры в далеком 1928 г. Однако за последние несколько лет роль спонсорства в создании бренда резко возросла.

По отчету чикагской фирмы IEG Sponsorship Report, в 2000 г. предполагаемые расходы на спонсорство в Северной Америке должны были превысить \$7 млрд. Из них почти 67% были вложены в спорт, еще 19% ушли на развлекательные туры, а также на праздники и выставки, 8% расходовались на различные инициативы и около 6% — на искусство. Предположительные расходы по всему миру в три раза превышали североамериканские.

Спонсорство как средство создания бренда имеет уникальные преимущества. Реклама назойлива и носит откровенно платный характер, пытаясь навязать или изменить отношение потребителей к бренду. А спонсорство может стать частью жизни людей. Реклама хороша, если надо рассказать об атрибутах товара или его функциональных преимуществах, но самые сильные бренды не ограничиваются этим. Они стремятся к преимуществам эмоциональности и самовыражения, хотят иметь индивидуальность и выразить свою неповторимость в нематериальных атрибутах. Спонсорство может очень эффективно расширить бренд за пределы материальных атрибутов, поскольку создает ассоциации, придающие бренду и его отношениям с потребителями глубину, насыщенность и дух современности.

В то же время спонсорство используется на удивление редко. Инфраструктура большинства фирм такова, что им легче обратиться к потребителям через рекламу и промоушн. Рекламные и PR-агентства в большей степени ориентированы на рекламу и промоушн, чем на спонсорство. Если же агентство знакомо с альтернативными средствами воздействия, зачастую в нем отсутствует соответствующий отдел, а значит и наработки в деле проведения мероприятий и реализации программ. И даже если все это уже есть, множество альтернатив и вариантов превращает выбор объекта и руководство спонсорством в настоящее искусство. Оно требует нестандартного мышления, а с ним у большинства организаций серьезные трудности.

# КАК СПОНСОРСТВО СОЗДАЕТ БРЕНДЫ

Существует множество способов использовать спонсорство в создании бренда, причем некоторые из них уникальны (см. рис. 7-2). Первостепенная задача у всех одна – сделать бренд заметным и сформировать желаемые ассоциации с ним. Но помимо этого достижения, спонсорство может принести еще три преимущества, которые в значительной степени зависят от выбора объекта спонсорства. Это мобилизация компании для создания бренда, информирование потребителей о мероприятии и демонстрация новых продуктов или технологий. Встроить бренд в связку «мероприятие/потребитель» – еще одна желанная цель.

## 1. Мобилизация компании для создания бренда

Обычно и процесс создания бренда, и его результат оказывают определяющее влияние как внутри организации – на сотрудников и других партнеров бренда – так и вне ее – на потребителей. Этот феномен особенно характерен для спонсорства.



Рис. 7-2.

*Возможности спонсорства как инструмента создания бренда*

Сотрудники компании и ее партнеры получают эмоциональные выгоды. Это и гордость за то, что они имеют отношение к спонсорству, и связь объекта спонсорства с их собственным образом жизни и ценностями. Например, участники спонсорских мероприятий MasterCard безмерно гордились тем, что имели непосредственное отношение к Кубку мира.

Для изучения воздействия спонсорства на сотрудников компании-спонсора было проведено специальное исследование [2]. Ирландский Банк хотел выяснить, как влияют на сотрудников две его ведущие спонсорские программы – футбольный чемпионат Bank of Ireland Gaelic Football Championship и концерты классической музыки Bank of Ireland Proms (идущие по ТВ в прямой трансляции). Оба эти мероприятия были адресованы главным образом клиентам банка. И все-таки более 80% персонала – от старших менеджеров до рядовых работников – гордилось тем, что банк финансирует спортивный турнир; 75% гордилось спонсорской помощью искусству. Если же стимулировать сотрудников посещать такие мероприятия, эмоциональная отдача станет еще выше.

Особенно большую эмоциональную отдачу приносит спонсорская помощь спортивной команде, поскольку при этом задействуются такие ассоциации, как «цель», «победа» и «активность». По сообщениям фирмы, спонсирующей гоночный автомобиль, ее сотрудники увлеченно следят за успехами и неудачами «своей» машины и гордятся тем, что имеют к ней отношение. Когда в финале баскетбольного турнира в Японии встретились клубы, финансируемые Toyota и Isuzu, персонал обеих компаний проявил огромный интерес к итогам матча.

Кроме того, спонсирование мероприятия может стать отправным пунктом в реализации программ по созданию бренда в глобальном масштабе и в формировании единой команды, отвечающей за эту деятельность. Например, спонсируя Кубок мира, MasterCard добилась согласованности и синергии тысяч банков и регионов, которые существенно различались по экономическим и культурным характеристикам. Чтобы спонсорство оказалось успешным, надо было распространять информацию и координировать рекламу и промоушн по всему миру. Это потребовало громадных усилий. Были созданы каналы коммуникации, приобретен опыт. Пришлось пройти долгий путь, чтобы решить эту прежде неразрешимую задачу и выйти за рамки собственно спонсорства.

## 2. Участие потребителей в спонсируемом мероприятии

Позвольте потребителю поучаствовать в мероприятии. Пусть он сыграет в гольф на совместном соревновании профессионалов и любителей или выйдет на корт на стадионе Уимблдона. Для него это уникальная возможность сформировать связь с брендом и с компанией, которая за ним стоит. Сам факт, что потребителю дают возможность принять участие в мероприятии, особенно если оно престижно, многое говорит о бренде и о компании (например, что это компания экстра-класса). Кроме того, это способ вознаградить ключевых клиентов неповторимым призом. Если мероприятие спонсируется на регулярной основе, награждение можно проводить ежегодно. Это побуждает клиентов дорожить своими отношениями с организацией. К тому же, на соревновании или концерте вы можете пообщаться с ключевыми клиентами в неформальной обстановке; на этом располагающем фоне можно найти к ним подходы, невозможные в иной ситуации.

Участвуя в мероприятии, потребитель может ощутить определенную принадлежность к компании, к бренду и к спонсируемому событию. Если подобный опыт повторяется регулярно (например, каждый год), возникает очень высокая лояльность к бренду. Подобные взаимоотношения — ценное достижение, и легче всего их сформировать, если в организации-владелице бренда к клиенту относятся как к «своему» и/или если мероприятие ассоциируется у потребителя с его собственной индивидуальностью, личностью или образом жизни.

## 3. Демонстрация новых продуктов и технологий

Как уже отмечалось, суббренд нового продукта или технологии может стать для бренда «серебряной пулей», точно попадающей в целевую аудиторию. Так, новый продукт или технология может отражать тот факт, что данный бренд дает потребителю определенные выгоды или что бренд является новаторским и ориентированным на клиента.

Самый действенный способ представить новый продукт или технологию — это публицити. Если продукт достаточно нов, интересен и значим, чтобы привлечь прессу, шансы решить задачу создания бренда резко возрастают. Публицити не только рентабельнее рекламы, но и внушает больше доверия потребителю. Чтобы повысить информационную ценность продукта и обеспечить его освещение в прессе, требуется «рычаг», и зачастую здесь не обойтись без спонсорства. Даже если СМИ не отреагируют на появление нового продукта, спонсорство способно

создать контекст, в котором демонстрация новинки пройдет интереснее и увлекательней. Кроме того, это способ повысить представленность продукта или технологии, параллельно укрепив связь между брендом и мероприятием.

Например, компания M&M's представила новый цвет своих конфет на Нью-Йоркском марафоне. Производитель создал огромное паблисити вокруг нововведения и приурочил его к важному событию в жизни Нью-Йорка. Это было настолько необычно, что массмедиа уделили большое внимание новинке, в том числе в телерепортажах о марафоне. Не меньшее освещение в прессе получила демонстрация новых кредиток Visa Cash на Олимпиаде 1998 г.

Можно связать с мероприятием и демонстрацию технологии, которая представляет ключевую ассоциацию с брендом. Например, во время Олимпиады '96 в Атланте Panasonic установила на стадионе самый большой в мире видеозэкран. Журнал Sports Illustrated впервые использовал новую технологию печати и фотографии для издания и распространения ежедневного вестника Олимпиады. Организаторам тех же Олимпийских игр в Атланте Motorola предоставила самую большую в истории спортивных состязаний систему цифровой связи. Компания Sprint продемонстрировала новейшую технологию передачи голоса, раздав свои телефоны тренерам NFL на время матчей.

#### 4. Представленность бренда

Часто затраты на спонсорство окупаются уже тем, что паблисити мероприятия или показ логотипа делает имя бренда заметным для всех потребителей. Чтобы оценить этот эффект, можно провести исследования осведомленности о бренде до и после мероприятия. Есть много примеров, свидетельствующих, что спонсорство значительно увеличивает осведомленность, особенно если бренд подкрепляет спонсорскую деятельность другими маркетинговыми мероприятиями. Как убедилась мало известная ранее компьютерная фирма, ее помощь футбольной команде создала высокий уровень осведомленности о спонсорстве (которая взаимосвязана с осведомленностью о бренде) как среди людей, посещавших матчи данной команды (53%), так и среди зрителей других матчей лиги (22%) [3].

Второй подход — количественно оценить представленность бренда. Ее обеспечивают демонстрации логотипа бренда-спонсора, нанесенного на поле или на одежду участников. Joyce Julius&Associates

подсчитывает «продолжительность четкой, сфокусированной демонстрации». Далее, можно приблизительно оценить стоимость этого времени. Фирма выяснила, что главным спортивным соревнованием 1992 г. стали гонки Indianapolis 500, в ходе которых имели место 307 упоминаний о спонсоре стоимостью в \$72 млн. Именно в такую сумму обошлась бы реклама той же продолжительности [4]. Второе место также заняла автогонка – Daytona 500. Следом шли теннисный турнир Newsweek Championship и соревнования по боулингу Federal Express Orange Bowl. Представляется закономерным, что два из четырех главных мероприятий оказались «именными».

Для примерной оценки воздействия логотипа, размещенного на поле, проводится опрос «выборки» зрителей этого соревнования. Как уже говорилось, по оценкам MasterCard, ее логотип во время Кубка мира контактировал с аудиторией более 8 млрд раз. Безусловно, реклама с ее направленным посланием намного эффективнее (пусть даже носит более откровенный коммерческий характер), поэтому при расчетах необходимо использовать определенный коэффициент. И все же ценность демонстраций нередко превосходит общие затраты на спонсорство, даже если представленность, которую обеспечивает мероприятие, предположительно составляет лишь 10% представленности, создаваемой платной рекламой.

Следует различать спонсируемые события (например, когда фирма является спонсором Олимпиады) и именные мероприятия (скажем, The Buick Open), которые имеют два дополнительных преимущества. Во-первых, при именном мероприятии представленность бренда повышается прямо пропорционально освещению этого события в прессе. Во-вторых, гораздо легче ассоциировать бренд с именным мероприятием, чем с таким, где бренд выступает лишь спонсором того или иного уровня.

Именной стадион – особенно мощное средство обеспечения осведомленности о бренде и его представленности. Компания 3Com является второй в мире информационной сетью, но она оставалась практически не известной, пока не присвоила свое имя «родному стадиону» футбольной команды San Francisco 49ers и бейсбольной команды Giants. Компания заплатила за это \$4,5 млн. После переименования стадиона телекомментатор Эл Майклз уделил этой сделке целых пять минут эфирного времени во трансляции в прайм-тайм. Тот же объем рекламного времени стоил бы столько же, сколько 3Com заплатила за переименование стадиона. Кроме того, эта история освещалась газетами

всего мира. В настоящее время компания 3Com обязательно упоминается всякий раз, когда на стадионе идет матч (то есть около 200 раз за год). Однако, покупая права на название стадиона, фирма рискует на короткий срок лишиться популярности. По крайней мере, одно исследование показало, что более 30% респондентов питают активную неприязнь к компании, дающей стадиону свое имя [5].

Назвав объект спонсорства своим именем, организация получает еще одно преимущество — взаимоотношения с ним становятся более прочными. И спонсор, и объект спонсорства теперь в большей степени нуждаются друг в друге и получают дополнительный стимул к дальнейшему плодотворному сотрудничеству. Напротив, если спонсорство не является именовым, то спонсоры зачастую отказываются от своих обязательств по тем или иным причинам, так и не дождавшись желаемого воздействия на бренд.

В середине 80-х гг. в Индии прошел уникальный эксперимент, доказавший, что спонсирование мероприятий может влиять на осведомленность о бренде [6]. Один из трех индийских производителей автопокрышек, MRF, вложил почти весь трехлетний бюджет на рекламу в спонсирование спорта (часть этих средств использовалась для рекламы состязаний и их связи с брендом MRF). Его конкуренты (компании Seat и Dunlop) в этот период времени придерживались традиционного рекламного подхода. Спонтанная вспоминаемость бренда MRF, первоначально составляющая 4%, ежегодно возрастала (17%, 20%, 22%), а узнавание с подсказкой (до начала эксперимента 39%) в эти три года составляла 72%, 70% и 76%. Бросается в глаза резкое увеличение осведомленности в течение первого года, причем в последующие годы ее уровень сохранялся и даже увеличивался.

## 5. Создание ассоциаций с брендом

Пятая и часто главная задача спонсорства — вызвать нужные ассоциации у целевого сегмента. Удастся ли вам создать желаемые ассоциации, зависит от прочности трех связей. Они представлены на рис. 7-3 и детально рассматриваются далее.

### *Ассоциации, связанные с объектом спонсорства*

Качественные и количественные методы оценки ассоциаций с брендом применимы и к ассоциациям, связанным с объектом спонсорства. Теми же средствами можно определить и их относительную силу. В большинстве случаев решающую роль играет глубинное восприятие

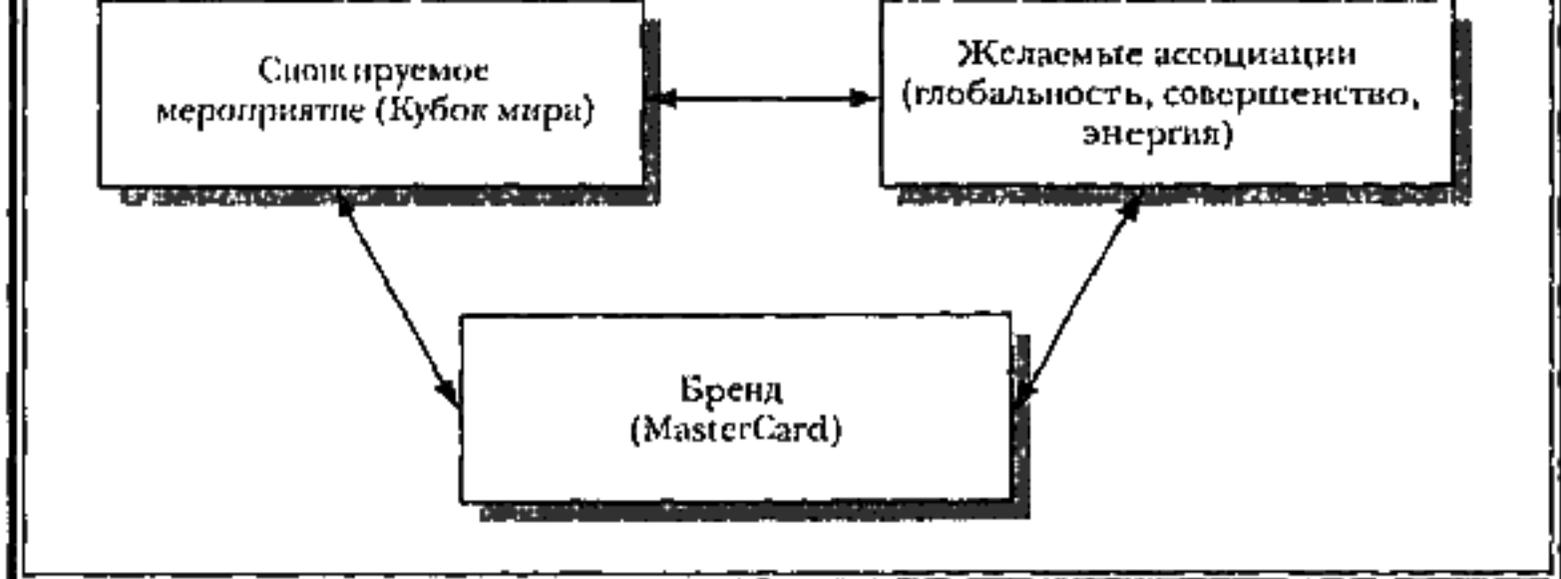


Рис. 7-3.

*Создание ассоциаций с брендом при помощи спонсорства*

имиджа спонсируемого объекта целевыми группами. Оно выходит за рамки материальных атрибутов, и обеспечивает максимальную эффективность спонсорства.

Как и бренд, спонсируемый объект может вызывать множество ассоциаций. Некоторые развлечения (например, боулинг) оцениваются как примитивные, а другие (например, опера) как элитные. Одни мероприятия имеют очень давнюю традицию («Кентукки Дерби»), другие ассоциируются с молодостью и энергией (мероприятия компании Swatch). Одни воспринимаются как brutальные, мужские (автотопки), а другие — как исключительно женские (женское фигурное катание). К тому же мероприятия имеют очень разную индивидуальность: лыжная гонка увлекает, команда американского футбола ассоциируется с грубостью и силой, проект по развитию городской среды — с компетентностью, а конкурс красоты — с изяществом и очарованием. Имеет значение и место проведения мероприятия — будь то город или здание (например, Transamerica Pyramid), страна (Испания) или регион (юг Франции), особенно если спонсором выступает туристическая компания или группа отелей.

Особо следует выделить пять ассоциаций, поскольку они важны для многих брендов и потому что спонсорство может сыграть уникальную роль в их создании. Первые — ассоциации, вызываемые функциональными характеристиками самого объекта. Например, турнир по гольфу прочно ассоциируется с гольфом, игроками в гольф, снаряжением для гольфа и профессионалами этой игры; эти ассоциации выгодны для производителя снаряжения или аксессуаров для гольфа. Остальные четыре ассоциации — характеристики

организации-спонсора. Все они привлекательны для брендов, труднодостижимы. Это лидерство, глобальность, локальность и участие в общественной жизни. Спонсорство часто оказывается исключительно эффективным для построения таких ассоциаций.

Многие бренды в открытую объявляют себя лидерами в своей категории — подразумевается, что они инновационны, успешны и заслуживают доверия. Но заявлять такое о себе самом целовко и бесполезно. «Я — лидер!» — звучит неубедительно. Спонсируя спортивное состязание, вы получаете ряд возможностей подкрепить ассоциацию бренда с лидерством. Во-первых, некоторые турниры имеют имидж самых престижных. Таковы Masters, Уимблдон, «Кентукки Дерби», «Индси 500», Олимпийские игры. Во-вторых, в любом состязании есть победители. Ассоциации с победой, с решимостью и талантом неизбежно распространяются на все, что связано с соревнованиями.

Вторая ассоциация с организацией, важная для многих брендов, — глобальный характер. Чтобы заявить о глобальности бренда, можно ассоциировать его с действительно глобальным объектом спонсорства, например, с Кубком мира или Олимпиадой. Безусловно, становясь спонсором Кубка мира, MasterCard преследовала именно эту цель, поскольку должна была конкурировать с девизом Visa — «Every you want to be» («Везде, где ты хочешь быть») — и с тем, что эту компанию ассоциируют с Олимпийскими играми. Действительно, Олимпиада как объект спонсорства привлекательна своим глобальным характером. Например, компания UPS, действующая во всем мире, в 1996 г. стала спонсором Олимпийских игр именно для того, чтобы вызвать у потребителей именно эту ассоциацию (иначе она не смогла бы конкурировать с FedEx и DHL).

Спонсирование местных мероприятий — прекрасное средство включить компанию в жизнь местного сообщества, что усиливает такую ассоциацию, как локальность. В одном исследовании 2/3 респондентов давали более благоприятные отзывы о корпорациях, участвующих в мероприятиях местного значения, и только около 40% высказались столь же одобрительно о спонсировании мероприятий национального масштаба [7].

Чтобы повысить визуальное присутствие компании и синергию, следует связать воедино множество спонсорских мероприятий на местах. Примерами служат Adidas Streetball Challenge и DFB-Adidas Cup, описанные в предыдущей главе. Adidas ежегодно проводит в Германии десятки мероприятий, причем в других европейских странах

проходит несколько сот аналогичных состязаний местного уровня. К участию в организации турниров привлекаются местные объединения, спортивные клубы и различные продавцы. Все местные чемпионаты вливаются в единый поток мероприятий на национальных и общевропейском уровнях.

Огромные выгоды приносит спонсирование той или иной деятельности, которая вносит вклад в общее благо (например, защита окружающей среды или социальная помощь). Для организации это возможность уведомить общественность, что у нее есть ценности и убеждения помимо производства продукции. Например, McDonald's финансирует Ronald McDonald House («Дом Роналда Мак-Доналда») — место, где проживают родители, пока их дети проходят курс лечения. Компания Tanqueray спонсировала благотворительную велогонку, которая собрала 1800 участников и принесла в фонд борьбы со СПИД свыше \$5,5 млн. В 30 барах Калифорнии было проведено 180 информационных вечеров в поддержку этого мероприятия. American Express в ходе кампании Charge Against Hunger («Платежи против голода») жертвовала три цента с каждой операции со своими кредитками в пользу организации, борющейся с голодом. Промоутером выступил Стиви Уандер, объехавший с концертами 11 крупных городов.

### *Формирование связи между брендом и объектом спонсорства*

Связь между брендом и объектом спонсорства не возникает сама собой. Возможно, самую большую ошибку совершают спонсоры, которые не создают и не поддерживают связь между брендом и тем, что они спонсируют.

Мониторинговая система SponsorWatch компании DDB Needham отслеживает эффективность спонсорства путем опроса выборки потребителей [8]. Ежемесячно от 500 до 800 семей получают по почте анкету, которую предлагается заполнить главе семьи. Анализируются данные за период до, во время и после мероприятия или спортивного сезона общей продолжительностью от 3 до 12 месяцев.

По данным SponsorWatch, связь между спонсорами и объектами спонсорства слабее, чем кажется. SponsorWatch использует как меру прочности связи «эксклюзивную осведомленность». При расчете этого параметра устанавливается процент целевого рынка, который осознает связь между брендом и объектом, и из этой величины вычитается процент тех людей, которые ошибочно связывают объект

спонсорства с самым сильным конкурирующим брендом. Очевидно, что ложные ассоциации с конкурентом умаляют преимущества, которые компания могла бы получить от спонсорства. Если же это заблуждение растет, промоуши объекта и ассоциаций с ним начинают работать на конкурента.

Некоторые спонсорские программы порождают на удивление низкую эксклюзивную осведомленность. Так, в 1993 г. компания Coca-Cola, уже несколько лет являвшаяся официальным безалкогольным напитком NFL, заплатила \$250 млн за продление контракта еще на пять лет. Между тем, по данным SponsorWatch, 35% респондентов считали спонсором Pepsi, причем Coca-Cola получила лишь на 1% голосов больше. Только 15% участников опроса правильно назвали Hilton спонсором летних Олимпийских игр 1992 г.; ровно столько же людей полагало, что это Holiday Inn. Других спонсоров летней Олимпиады – Crest, Oscar Mayer, Panasonic, Maxwell House и Nuprin – постигла та же участь. Напротив, более 50% респондентов справедливо указали в числе спонсоров Олимпийских игр компанию Visa. Что касается ее конкурентов, MasterCard и American Express, их уровень эксклюзивной осведомленности составлял почти 30%, что тоже совсем неплохо.

С 1984 г. SponsorWatch изучила данные по 102 официальным спонсорам Олимпиады. Только половина из них успешно установила связь с этим спортивным событием, то есть осведомленность об их спонсорстве составляла не менее 15% (и была минимум на 10% выше, чем у ближайшего конкурента). Не слишком жесткий критерий! Иными словами, если спонсоры ставили целью создать осведомленность и связь с Олимпиадой, многие потратили деньги даром.

Столь мягкие критерии успешности были избраны, главным образом, по трем причинам. Во-первых, спонсор Олимпиады не имеет права размещать свой логотип на стадионе или в рекламе программ (в отличие от спонсора Кубка мира). Поэтому добиться осведомленности о спонсорстве не так-то просто. Во-вторых, между некоторыми брендами и Олимпийскими играми практически отсутствуют естественные ассоциации. В-третьих, иногда спонсоры не вкладывают достаточно средств в создание ассоциативной связи, потому что весь их бюджет уходит на спонсорские взносы.

Самый прямой способ создания связи — это реклама во время телепередач состязания. Данные SponsorWatch по Олимпийским играм 1984, 1988 и 1992 гг. показали, что 54% из 58 брендов, дававших

такую рекламу, успешно выстроили желаемую ассоциацию, тогда как из 27 брендов, решивших обойтись без рекламы, успеха добился только один – журнал Sports Illustrated, который и так является информационным вестником Олимпиады.

Продолжительность и прочность ассоциаций также имеют значение, потому что их воздействие многократно усиливается, если мероприятие не ограничено кратким промежутком времени. Например, компания J.C. Penney сформировала весьма сильную ассоциативную связь с Олимпиадой, но она действовала только в период проведения игр. До Олимпиады эти ассоциации были заметно слабее, чем у Sears, а после Игр усилились всего на 6%. Напротив, ассоциативная связь бренда Visa с Олимпиадой и за три месяца до этого события, и месяц спустя была на 16–20% прочнее, чем у конкурентов. Вполне возможно, что такая связь остается сильной и в периоды между Олимпийскими играми.

По данным SponsorWatch, из 51 спонсора, которые смогли успешно ассоциировать себя с Олимпиадой, только 60% сохраняли эту связь до и после соревнований. Остальные 40% ассоциировались с соревнованиями лишь во время игр. Очевидно, что если годами инвестировать в создание ассоциации, добиться желаемой связи гораздо легче. Замечательный успех Visa объясняется отчасти тем, что она многократно выступала олимпийским спонсором. Теперь ей уже не приходится бороться с ложными ассоциациями и следует лишь напомнить аудитории, что Visa – официальный спонсор.

### *Изменение или подкрепление имиджа бренда*

Предположим, объект спонсорства узнаваем, имеет желанные ассоциации и связан с брендом. Последний шаг – так соединить эти ассоциации с брендом, чтобы улучшить или укрепить его имидж. Этот процесс имеет две основы. Во-первых, естественное стремление человека к согласованности восприятия. Допустим, сильная ассоциация (например, глобальный характер) соединена с мероприятием, которое, в свою очередь, соединено с брендом. В этом случае, как установили психологи, люди склонны убеждать себя, что этот бренд глобален, чтобы получить более логичную картину. Во-вторых, в контексте какого-либо события (например, такого как Олимпийские игры) проще убедить потребителя в глобальности бренда, вызвав желаемые и достаточно яркие ассоциации.

Существует множество доказательств того, что спонсорство оказывает реальное влияние на имидж бренда. Так, SponsorWatch опрашивала

Целью спонсорства IBM являются позитивная осведомленность, образ компании как лидера в мире инноваций и демонстрация того, что IBM и ее сотрудники вносят вклад в общественную жизнь. На регулярных последованиях IBM узнала, что ее спонсорские программы приносят лучшие результаты при поддержке других инструментов продвижения.

Выступив спонсором выставки Леонардо да Винчи в Лондоне, компания решила оценить эффективность этого мероприятия и провела опрос. Все посетители получали короткую анкету, где их просили указать свои имена и телефоны. Некоторым из респондентов впоследствии звонили и задавали ряд вопросов, в том числе: узнал ли они, кто является спонсором, как они об этом узнали, в какой степени мероприятие и его спонсор соответствуют друг другу, каков, по их мнению, его вклад в выставку и как они относятся к IBM. Спонтанная узнаваемость IBM как спонсора составила 28% (при норме 41%), а узнавание с подсказкой — 57% (также ниже нормы в 66%). Более того, большинство узнало о спонсорстве корпорации уже на выставке. Это означает, что воздействие спонсорского мероприятия на людей, не посетивших выставку, было крайне низким.

Несколько лет спустя IBM спонсировала выставку Помпейского искусства также в Лондоне. На этот раз корпорация рассказала о своей роли в ходе активной рекламной кампании, а на самой выставке были задействованы компьютеры IBM. Уровень осведомленности оказался гораздо более высоким — 45% спонтанной узнаваемости и 74% узнавания с подсказкой. Причем 34% респондентов узнали о спонсорстве IBM еще до посещения выставки (при норме 25%). Около 60% сказали, что стали относиться к IBM лучше, и лишь у 1% мнение о компании ухудшилось.

\* Источник: Питер Уэлл и Питер Уилкинсон, «Pompeii Revisited: IBM Digging for Success», в изд.: *Marketing and Research Today*, февраль 1994 г., стр. 89–95.

респондентов, какой бренд — Visa или MasterCard — предлагает лучшее обслуживание. Перед Олимпиадой 1992 г. 15% респондентов отдавали предпочтение Visa; во время Олимпийских игр отрыв увеличился до 30%, а через месяц — составлял 20% (см. результаты на рис. 7–4). Исследование конца 1997 г. изучало потребителей по всему миру, которые ставят Visa на первое место по самым разным характеристикам (скажем, число магазинов, принимающих к оплате кредитные карты данной платежной системы, или качество обслуживания в целом). Среди знавших о ее спонсорстве таких было в среднем на 10% больше, чем среди тех, кто о нем не знал [9]. Аналогично, разрыв в категории «лучший продукт» между Seiko и Timex увеличился с 5% почти до 20% во время Олимпиады и составлял 10% спустя месяц. Не случайно, что связь Seiko с Олимпийскими играми усилилась с минус 2% (то есть Timex называли олимпийским спонсором чаще, чем Seiko) за месяц до Игр до 18% во время Игр и оставалась на уровне 8% через месяц после окончания этого спортивного события.

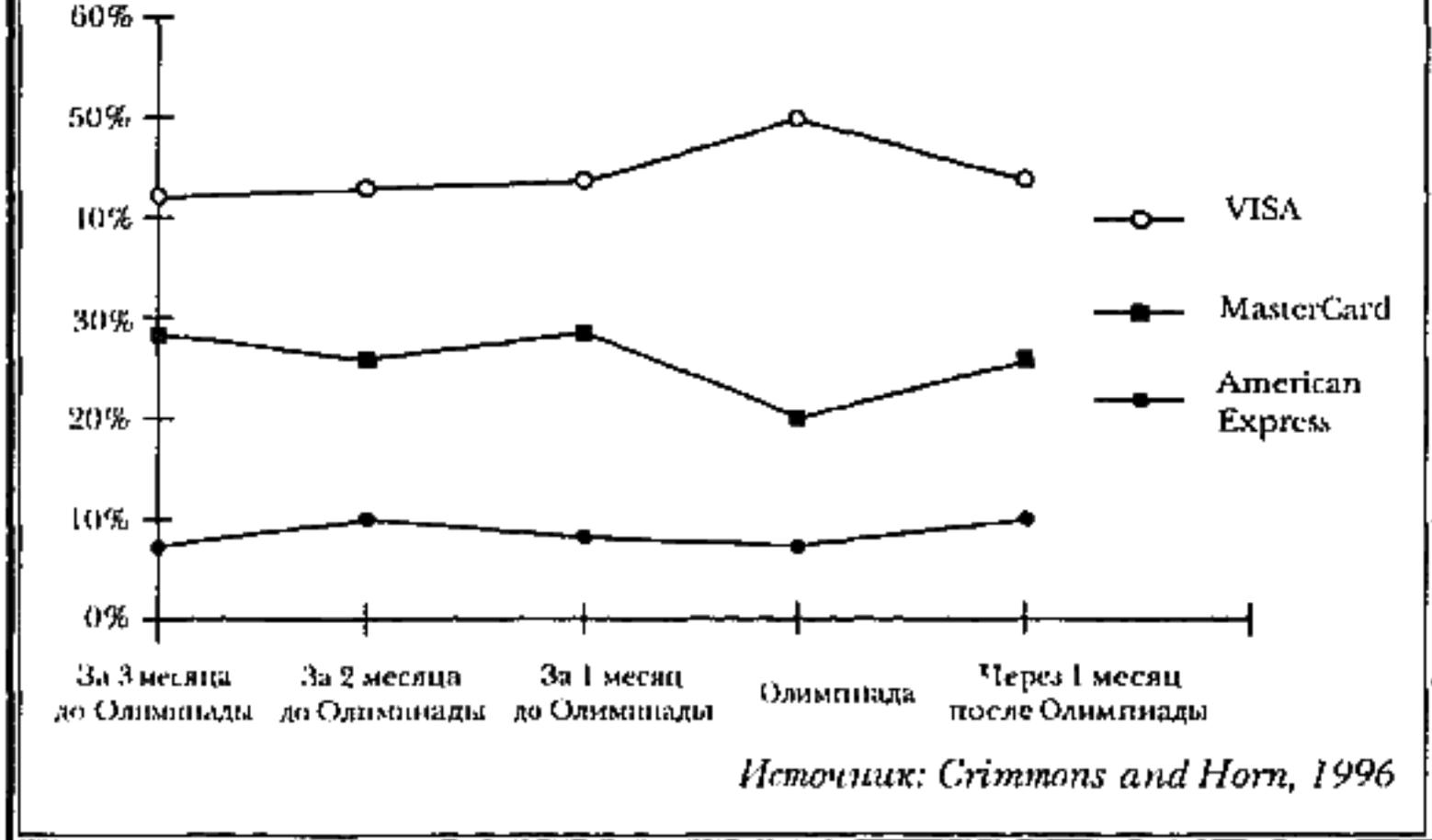


Рис. 7-4.

### Превосходство кредитных карт в восприятии потребителей

Вспомним эксперимент с участием индийского производителя автопокрышек MRF. Рекламный бюджет был полностью потрачен на спонсорство, повлияв на имидж бренда и предпочтения потребителей, а также на их осведомленность о бренде. Все семь параметров имиджа неуклонно росли в течение всего изучаемого четырехлетнего периода.росло и предпочтение бренда — за четыре года процент потребителей, предпочитающих MRF, последовательно увеличился с 4% до 9%, 21% и 22%, тогда как конкуренты оставались на прежнем уровне. Один из параметров бренда — новаторство — перед началом эксперимента был крайне низок и резко возрос в течение первого года даже при отсутствии прямой рекламы. Это связано с тем, что спонсирование спорта способствует увеличению ценности бренда благодаря так называемому явлению орсола (завышение оценки человека или явления под влиянием какой-либо преобладающей черты или характеристики. — Прим. ред.), а также формирует у потребителя имидж бренда, насыщенный энергией новаторства и энтузиазмом [10].

### Ассоциации с мероприятием должны соответствовать характеру бренда

Прекрасно, если ассоциации с мероприятием согласуются с комплексом собственных ассоциаций бренда. В этом случае проще связать бренд с мероприятием и гораздо больше шансов, что имидж бренда в итоге укрепится. Вот три примера соответствия.

1. Производитель клюшек для гольфа (скажем, Calloway) спонсирует турнир по гольфу, на котором используется его продукт, а все зрители являются потенциальными клиентами. Если игрок, использующий снаряжение от Calloway, выступает удачно, тем лучше для бренда.

2. Sony целиком спонсировала развлекательное мероприятие на нескольких кораблях компании Celebrity Cruise Lines, превратив их в своего рода выставку передовых технологий Sony. Компания установила телевизоры в каютах, звуковую систему, оборудовала салон видео по требованию с показом фильмов своей киностудии, демонстрационный зал технологий Sony (с магазином подарков), свои игровые станции для детей, 6-метровый видеоскрин Sony и кинотеатр на 1 000 мест. Кульминацией стал премьерный показ нового кинофильма Sony в плавучем кинотеатре для 1 200 приглашенных.

3. Компания DuPont, производитель теплого белья, спонсировала исследования Берингова пролива — десяток американских и российский ученых пробирались через 6-метровые дрейфующие льды в условиях сильного холода.

Было проведено исследование, убедительно доказавшее, что соответствие спонсора и объекта чрезвычайно важно. Этот фактор рассматривался наряду с другими параметрами, влияющими на решение потребителей купить билеты в тематический парк развлечений. Целью исследования являлось определение относительной значимости этих факторов. Сравнивались два спонсора: телесеть Children's Miracle Network и Kennedy Center for the Performing Arts — оба одинаково популярны, но в очень разной степени отвечают тематике парков. Другие параметры — удаленность парка (45 и 90 минут езды), число аллей (32 или 46), качество пищи (среднее или хорошее), цена билета (\$24,95 или \$34,95) и время работы (12 или 16 часов) [11]. Соответствие между спонсором и объектом влияло на покупку билетов почти в два раза сильнее, чем цена билетов, удаленность и продолжительности работы парка, и более чем в 1,6 раза сильнее числа аллей и качества пищи.

### *Создание собственного мероприятия*

Возможно, что мероприятия, идеально подходящего данному бренду, не существует или же подходящий объект спонсорства уже принадлежит другому бренду. Мероприятия высокого уровня в принципе немногочисленны [12]. Возможный выход из этого затруднения — самостоятельно организовать собственное мероприятие. Далее приводится ряд примеров:

- Chase Corporate Challenge, корпоративный турнир банка Chase Bank, проводится с 1977 г. Это серии забегов на 3,5 мили (ок. 5,6 км), которые в настоящее время проходят в 19 городах США, а также в Лондоне и Франкфурте. Кульминацией состязаний является забег победителей местных соревнований в Нью-Йорке в октябре каждого года. В соревнованиях участвует в общей сложности более 150 тыс. любителей бега, сотрудников более чем 6 тыс. корпораций. Кроме того, Chase привлек к участию в спонсировании этого турнира партнеров общенационального и местного уровней.
- PowerBar CEO Challenge Race приглашает глав других корпораций принять участие в гонках наряду с директором компании PowerFood. Победитель получает \$5 тыс., которые может передать в благотворительную организацию по своему выбору.
- Stolj Vodka Ski Classic — это серия лыжных гонок, в которых имеют право участвовать только работники предприятий питания и баров. После каждого этапа проходит конкурс рецептов и дегустация. Это мероприятие играло заметную роль при выводе компанией на рынок шести новых видов ароматизированной водки в 1997 г.
- Sta-Bil National — это серия гонок на мощных газонокосилках, проходящая в 12-ти городах. Спонсорами являются производители Sta-Bil (присадка, предотвращающая порчу бензина во время длительного хранения), Dixie Chopper (лидер в производстве газонокосилок) и Citgo (производитель смазочных материалов). С 1992 г., времени проведения первых гонок, продажи компаний-спонсоров ежегодно возрастают на 50%.
- Harley-Davidson's Anniversary Reunion празднуется с большим размахом и привлекает в Милуоки, штат Висконсин, более 100 тыс. мотоциклистов, поклонников Harley. Международный промоушн (в том числе, ТВ-реклама, общая для данного ежегодного события и собственного мероприятия компании Miller под названием Miller Genuine Draft) призывает миллионы потребителей по всему миру участвовать в местных аналогах фестиваля в своих странах. Эти торжества играют исключительно важную роль в создании бренда.
- Компания Nike организует серии матчей по европейскому футболу среди национальных команд, которые она спонсирует. Эти матчи составляют своего рода мини-кубок мира и приносят Nike дополнительные прибыли от продажи билетов и прав на теле-трансляции [14].

## 6. Встраивание в связку «мероприятие/потребитель» — эффект единения

Практически у каждого спонсируемого события, команды или другого объекта спонсорства имеется круг преданных поклонников. Они планируют свое время с таким расчетом, чтобы иметь возможность посетить любимое мероприятие, и досконально знают как его историю, так и последние новости. Объект спонсорства — это значимая часть их жизни и способ выразить свою индивидуальность. Такие люди не мыслят своего существования без регулярного посещения оперных спектаклей или без абонеента на сезон игр Jets. Наличие референтной группы (других владельцев сезонного абонеента на матчи 49ers или участников *Ironman races*) упрочивает связь между мероприятием и его поклонником.

Подобный эффект самоидентификации нередко подкрепляется еще и фактором гордости своим предметом увлечения. Некоторые люди чрезвычайно гордятся национальной олимпийской командой, местным музеем или празднеством, программой деятельности своей компании. Согласно опросу, свыше 95% американцев и 90% англичан считают Олимпийские игры поводом для национальной гордости [15]. Эта эмоция может сыграть важную роль в создании связи между отдельным человеком и спонсируемым объектом.

Может ли спонсор или мероприятие стать частью этой эмоциональной привязанности, эффекта самовыражения и социальных уз? Существует ли феномен единения, когда бренд не только ассоциируется со всем этим комплексом взаимосвязей, но и становится его частью? Если ответ положительный, то использование этого феномена поможет бренду оказать большое влияние не только на сегмент самых преданных поклонников события, но и на других людей, общающихся с ними.

Возникновение эффекта единения определяют три фактора. Во-первых, требуется, чтобы возникла и продолжительное время существовала устойчивая ассоциация между названием бренда и именной командой или турниром (таким как Adidas Predator Cup, Toyota Wildcats или Transamerica Open). Например, если компания Chevron спонсирует гоночную машину, ей не следует ограничиваться наклейкой с надписью Chevron на борту автомобиля, которая теряется среди десятка других стикеров. Машина должна нести фирменные цвета и логотип Chevron, а управлять ею должна собственная команда гонщиков этой компании. Кроме того, необходимо,

чтобы характер бренда соответствовал характеру спонсируемого мероприятия, а его товары использовались в нем. Моторное масло Pennzoil или автомобили Porsche имеют естественную связь с таким объектом спонсорства, как гоночная команда, тогда как о продукции Kool-Aid этого сказать нельзя.

Во-вторых, спонсируемая деятельность должна глубоко захватывать людей, являться неотъемлемой частью их жизни. Этим качеством не обладает разовое мероприятие, скажем, концерт, который зрители посетят, если им это удобно, но столь же легко его пропустят. Признаками подобной увлеченности являются высокий уровень посещаемости мероприятия, привычка следить за новостями об объекте спонсорства, а также страсть, заметная для окружающих, ставшая характерной чертой данного человека. Крайнее проявление — поведение футбольных фанатов. Поклонники команды Texas Longhorns не ограничиваются посещением тех матчей, на которые им удобно пойти, — они подстраивают всю свою жизнь под расписание игр любимого клуба.

Третьим фактором, усиливающим эффект единения, может стать возникающее у потребителя впечатление, что становясь спонсором данного события или деятельности, бренд идет на определенный риск. Когда компания Canon отказалась спонсировать английский футбол, отчасти из-за проблем с фанатами-хулиганами, ее место решил занять Barclay Bank [16]. По мнению руководства банка, в роли спонсора английского футбола организация продемонстрировала такую черту своего имиджа, как активная жизненная позиция, устанавливала тесную связь со всем строем британского общества, а также с молодежью. Как показало исследование, поклонники футбола оценили смелый шаг Barclays и решающее значение его спонсорства для оздоровления спорта. Действительно, поддержка, оказанная финансовой организацией общенационального значения, улучшила имидж футбольной лиги, что, в свою очередь, повысило отдачу от вложений банка в программу спонсорства.

### *Признание мероприятия и признание бренда — эффект переноса*

Многие мероприятия получают спонсорскую помощь благодаря тому, что компания-спонсор рассчитывает на возникновение эффекта переноса: если аудитория оценит и полюбит мероприятие, можно надеяться, что это позитивное отношение будет перенесено и на бренд. Именно этим явлением объясняется (по крайней мере отчасти) эффективность некоторых рекламных кампаний — реклама, задействованная в них, нравится зрителям. Есть весомые доказательства того,

что, если реклама привлекает людей, они не ограничиваются интересом и вниманием к рекламным роликам, но распространяют свое одобрение на бренд. Возможно, тот же феномен действует и в отношении спонсируемых мероприятий.

## ВОЗМОЖНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ

Одни спонсорские программы оказываются, в лучшем случае, бесплодными мудрствованиями руководства, а другие – добиваются блестящего успеха. Какие факторы определяют итоги программы спонсорской помощи? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо еще раз проанализировать все ее этапы и установить возможные затруднения.

### Провал спонсируемого мероприятия

Провал спонсируемого мероприятия не только означает, что компания-спонсор даром потратила деньги, но и угрожает ее имиджу и репутации. Однажды компания Kodak спонсировала празднество Kodak Liberty Ride Festival, проводившееся одновременно в 100 городах. Заплатив \$23 за билет, посетители могли покатайся на велосипедах, принять участие в пикниках и посмотреть телетрансляцию концерта Хью Дьюиса. Организаторы обещали привлечь 500 тыс. зрителей, но, к несчастью для Kodak, смогли собрать лишь малую часть этого числа. Слабая организация и неудачный замысел предопределили провал празднества [17]. Турниры по гольфу и другие мероприятия с участием одиночных «звезд» всегда сопряжены с опасностью, что лучшие игроки не приедут или же выйдут из борьбы в самом начале соревнований из-за проигрыша или травмы.

### Возникновение нежелательных ассоциаций

Самый худший итог спонсорства – это возникновение нежелательных ассоциаций, наносящих урон имиджу бренда. Так, на одной из гонок автомобиль, спонсируемый страховой компанией, разбился. Компания IBM на Олимпиаде 1996 г. в Атланте рассчитывала во всем блеске продемонстрировать свою передовую технологию, распространяя текущую информацию о ходе состязаний. Однако в информационной системе IBM выявились дефекты, результатом чего стало негативное паблисити во всем мире.

Путаница среди корпораций-спонсоров способна ввести потребителей в заблуждение и даже породить опасные для бренда ассоциации.

Например, на Кубке мира 1994 г. компания Sprint выступала второстепенным спонсором, тогда как MasterCard являлась официальным спонсором в категории кредитных карт. Когда Sprint напечатала для своих сотрудников визитные карточки с логотипом Кубка мира, MasterCard возбудила против нее судебный процесс и выиграла дело. Участие Sprint в спонсировании Кубка не закончилось полным провалом, но негативное публичное освещение помешало успеху этой телекоммуникационной компании.

### **Отсутствие желаемых ассоциаций**

Иногда между брендом и мероприятием прослеживается естественная связь, но существенная часть аудитории не может самостоятельно ее уловить. В этих случаях следует помочь зрителям, сделав это соответствие более очевидным. В ходе Олимпиады 1992 г. компания Seiko демонстрировала особый рекламный ролик, выявляющий связь между хронометражем забегов и своей продукцией. «Мы делаем часы, и мы стоим за каждым, кто рвется к успеху в играх 25-ой Олимпиады. Мы— Seiko— мерило успеха» [18].

Гонщики не могут надеть под шлем модные солнцезащитные очки, поэтому компания Revo практически не получала отдачи, спонсируя автогонки. Тогда компания переделала ветровое стекло машины, разместив на нем имя бренда Revo таким образом, чтобы оно попадало в телекамеры и бросалось в глаза зрителям. Благодаря дополнительным проектно-конструкторским работам компания заметно повысила ценность своей спонсорской программы, выстроив ассоциации между брендом Revo и технологией производства ветровых стекол.

### **Утрата прав на спонсируемое событие**

Если компании удалось связать себя с объектом спонсорства в представлении потребителя, было бы крайне неразумно отказаться от спонсорской программы. Долгосрочное спонсорство имеет очевидные преимущества по сравнению с краткосрочным: оно позволяет установить более прочные ассоциации, поддержание которых требует меньших затрат, а влияние сохраняется дольше. Но если компания лишается статуса спонсора из-за того, что объект спонсорства не связан с ней никакими юридическими или моральными обязательствами, все ее вложения в программу пропадут даром. Более того, в дальнейшем ассоциации с этим объектом могут достаться

конкуренту. Поэтому бренду следует обеспечить себе право продолжить спонсорскую программу в последующие годы. American Express до сих пор расплачивается за то, что перед Олимпийскими играми 1988 г. уступила место официального спонсора компании Visa. Если до этого, по итогам опросов, 11,5% респондентов называли Visa лучшей кредитной картой для путешествий за рубеж, то после проведения Олимпиады '88 их число достигло 27% [19].

## Избыток спонсоров

Иногда связать бренд с объектом спонсорства мешает чрезмерное количество спонсоров. Бренд «тонет» среди множества чужих логотипов. Оценивая перспективы спонсорской программы, обязательно нужно учитывать этот фактор, поскольку чрезмерное количество спонсоров крайне затрудняет формирование ассоциативной связи между брендом и событием и уменьшает представленность бренда. Чтобы реализовать задачи программы спонсорства в подобных условиях, необходимо задействовать целый комплекс разнообразных средств коммуникации, таких как промоушн и Интернет.

К примеру, если в число задействованных массмедиа входит телевидение, фирма может выделить имя своего бренда из массы других спонсоров при помощи виртуального логотипа: во время трансляции состязания изображение логотипа компании накладывается на самое заметное место на телеэкране (скажем, на центр футбольного поля или теннисного корта), укрепляя ассоциативную связь между данным брендом и спортивным событием. Вариант – использование трехмерного логотипа, а также демонстрация его в решающие моменты состязания, но так, чтобы это не мешало зрителям смотреть трансляцию.

## Маркетинг «из засады»

Маркетинг «из засады» – это опасность, подстерегающая спонсоров крупнейших спортивных событий. Иногда конкуренты пытаются ассоциировать себя с мероприятием, не являясь его спонсорами, то есть стремятся получить отдачу от инвестиций, сделанных брендом-спонсором.

Пример маркетинга «из засады» – связанная с мероприятием реклама бренда в массмедиа. Так, Nike проводила агрессивную кампанию с использованием рекламных щитов во время Олимпийских игр 1992 г. в Барселоне, а также игр 1996 г. в Атланте. У потребителя создавалось сильнейшее ложное впечатление, будто Nike спонсирует эти Олимпиады. В

конечном итоге Олимпийский оргкомитет потребовал, чтобы органы городского управления Афин — места проведения следующей Олимпиады 2004 г. — передали в его ведение все имеющиеся в столице средства наружной рекламы за шесть недель до открытия игр. Аналогичным приемом воспользовалась компания Federal Express, демонстрируя свои рекламные ролики во время Зимних игр 1992 г. в Альбервилле. В результате 61% зрителей прониклись убеждением, будто эта компания выступает официальным спонсором состязаний, к огромному разочарованию настоящего спонсора — U.S. Postal Service, о роли которого в проведении игр знали лишь 13% зрителей [20]. Другая тактика маркетинга «из засады» — спонсировать не все событие целиком, а определенную его часть или участника. Например, в ходе Олимпиады 1988 г. Fuji во всем мире снизила результативность спонсорской программы компании Kodak, спонсируя команду пловцов из США.

Чтобы противостоять маркетингу «из засады», необходимо вкладывать больше средств в создание ассоциации между компанией и данным мероприятием и опережать конкурентов при покупке прав на связанные с событием рекламу и промоушн. Крайняя мера — открыто заявить, что конкуренты не имеют никакого отношения к спонсируемому событию. Так, в 1996 г. Visa, стремясь защитить от посягательств конкурентов свой статус официального спонсора Олимпиады, демонстрировала специальный рекламный ролик, в котором объяснялось, что на Олимпийских играх не принимаются к оплате кредитные карты American Express. Благодаря этой кампании Visa смогла повысить эксклюзивную осведомленность потребителей о своем спонсорстве и нейтрализовать попытки маркетинга «из засады» со стороны American Express. Кроме того, Visa удалось позиционироваться поближе к American Express и отстроиться от настоящего конкурента — MasterCard [21].

### **Чрезмерная стоимость прав на объект спонсорства**

Как показал опыт Sprint, спонсорство может приносить большую прибыль на инвестиции. Исключительно благодаря успеху программы компании по спонсированию Кубка мира 1994 г. количество обращений потребителей к услугам этой телекоммуникационной компании увеличилось настолько, что прибыль от них превысила затраты на спонсорство примерно в 2,5 раза [22]. Но в ряде случаев отдача от спонсорской программы разочаровывает компанию, поскольку расходы оказываются слишком велики. Если расходы на программу с течением времени растут, опасность заплатить лишнее становится все более реальной.

Каким образом компания может оценить, насколько разумным вложением средств является та или иная спонсорская программа? Напрямую связать спонсорство с ростом продаж, как в случае Sprint, удается редко. Однако компания может сравнить воздействие спонсорства на результаты своей деятельности с базовыми параметрами определения результативности при помощи стандартных методов оценки, принятых в ее индустрии. Примером является IEG Sponsorship Valuation Service (Служба оценки спонсорства IEG), описанная во врезе.

### СЛУЖБА ОЦЕНКИ СПОНСОРСТВА IEG

Каждый год IEG исследует 3 тыс. возможностей спонсорства и анализирует свыше 500 спонсорских программ и контрактов. Вернется соотношение между выгодами спонсора за права на объекты и получаемой прибылью, и весь спектр предложений классифицируется по ценности для спонсора. По собственной формуле компания рассчитывает рекомендуемые спонсорские взносы. При этом учитываются пять факторов: материальные выгоды (измеряемые и неизмеряемые воздействия на потребителей, токены лояльности по телевидению, билеты и т. д.), нематериальные выгоды (скажем, уровень лояльности аудитории, эксклюзивность в своей категории и престижность объекта спонсорства), географический охват / влияние (местное влияние против всемирного охвата), соотношение затрат и прибыли (включая доход от инвестиций в зависимости от типов объектов) и конкретные факторы, уникальные для каждого спонсора (такие как продолжительность договора о спонсорстве и конкурентоспособность категории).

IEG дает всеобъемлющую оценку и является уважаемой независимой организацией, не продающей возможности спонсорства. Поэтому ее выводы очень объективны. Свыше 130-ти самых активных спонсоров США уже одобрили оценки IEG.

### СЕМЬ КЛЮЧЕЙ К ЭФФЕКТИВНОМУ СПОНСОРСТВУ

Как правильно выбрать объект и успешно спонсировать его? Из опыта удачных и неудачных спонсорских кампаний можно вывести семь ключевых принципов (см. рис. 7-5), которые повысят шансы на эффективное спонсорство.

**1. Поставь перед брендом четкие цели коммуникации.** Стратегия спонсорства должна быть чувствительна к коммуникативным целям бренда. Цели обычно бывают трех типов: узнаваемость/осведомленность, создание ассоциаций, установление отношений, — и любая из них может направлять стратегию спонсорства.



**Рис. 7-5.**

*Семь ключей к эффективному спонсорству*

Формулировка коммуникативных целей, конечно, начинается с понимания сущности бренда, основных и дополнительных параметров идентичности и предлагаемых ценностей. Подразумевается и постановка приоритетов. В чем ваша цель — подкрепить существующие ассоциации с брендом, изменить существующие ассоциации или и то и другое? Определитесь, какие ассоциации вам нужны. Ответ на этот вопрос и будет управлять стратегией спонсорства — не только выбором объекта, но и проведением спонсорской кампании.

**2. Действуй на опережение.** У спонсора есть соблазн просто выбрать объект из того, что предлагается, тем более что некоторые фирмы каждый год получают тысячи запросов. Но выбор объекта спонсорства необходимо проводить с опережением — сначала разработать модель идеального спонсорства, затем составить список возможных вариантов, близких этим критериям. У активного спонсора больше шансов провести оригинальную кампанию и выделиться из общей массы. Чтобы верно оценить потенциальный объект, нужна определенная базовая информация, например, целевая аудитория и ассоциации. Рассмотрите широкий спектр возможностей спонсорства, оцените их

индивидуальность и сравните с индивидуальностью, отраженной в цели коммуникации. Часто это лучший способ проработать возможные варианты спонсорства.

При окончательном выборе можно воспользоваться простой схемой принятия решения. Она представлена на рис. 7-6. Установите, насколько возможный объект отвечает идентичности бренда и какие ассоциации с основными параметрами идентичности хочет развить спонсор. Второе измерение — это мера интерактивности данного варианта. Эта величина показывает, насколько спонсирование данного объекта позволяет идентичности бренда реализовать свой потенциал.

**3. Ищи полное соответствие между брендом и объектом спонсорства.** Полное соответствие между мероприятием и брендом намного результативнее, чем просто его наличие, а неполное соответствие или его отсутствие являются существенной помехой. Один из признаков полного соответствия — это возможность продемонстрировать продукт в неразрывной связи с самой сутью спонсора. Соответствие между теплым бельем от DuPont и путешествием через Берингов пролив служит отличным примером. В случае Олимпийских игр Seiko участвовала в хронометраже соревнований, UPS доставляла билеты, а Champion предоставила парадную и наградную униформу команде США. Поэтому всем этим спонсорам было легко связать себя с играми.



Рис. 7-6.

*Схема оценки эффективности спонсорства*

**4. Владей спонсируемым объектом.** Важнейшая задача успешного спонсорства – соединить бренд и ассоциации со спонсируемым мероприятием. Решить ее гораздо проще, если бренд неотделим от мероприятия как такового. Как уже говорилось, настоящий ключ к успеху – владеть спонсируемым мероприятием всегда, а не только во время его проведения. Вспомним исследование олимпийского спонсорства: менее половины брендов-спонсоров прочно ассоциировались с играми. Спонсорство собственного проекта предполагает решение следующих задач:

- а) подумайте, не лучше ли сосредоточиться на одном или немногих мероприятиях вместо того, чтобы формировать слабые ассоциации с многими;
- б) стремитесь к долгосрочным отношениям и контрактам; не оставляйте конкурентам шанса занять ваше место, если дела пойдут хорошо;
- в) задумайтесь об именном спонсорстве;
- г) помните об опасности маркетинга «из засады», составьте план, как ему противостоять.

**5. Ищи возможности создания паблицити.** Это признак самого эффективного спонсорства. Практическое руководство состоит в том, что сметные издержки на эффективную спонсорскую программу должны быть в три-четыре раза больше спонсорских взносов. Этот дополнительный бюджет идет на то, чтобы соединить бренд с мероприятием и использовать его потенциал целиком. Если ваша задача – создание бренда, паблицити решит ее эффективнее и рациональнее. А что такое мероприятие, имеющее потенциал для паблицити? Это значит, что оно интересно по самой своей природе. Имея такое мероприятие, вам нет нужды выдумывать собственное – у вас уже есть идеальная среда для демонстрации продукта.

**6. Учитывай множественную отдачу.** Некоторые спонсорские программы окупают себя сами, делая бренд заметным, а также создавая и укрепляя устойчивые ассоциации с ним. Однако спонсорство может добиться значимых для создания бренда целей и по-другому: предоставив ключевым клиентам опыт участия в мероприятии, демонстрируя новый продукт, мобилизуя организацию на создание бренда и встраивая бренд в связку «мероприятие/потребитель». Поэтому полезно оценить спонсорство со всех сторон.

Сильные бренды с большими финансовыми возможностями выигрывают от спонсорства больше; мелкие бренды находятся в невыгодном

положении. Часто права на объект слишком дороги. Чтобы добиться от спонсорства отдачи, рассмотрите возможности совместного маркетинга с другими сильными брендами. Например, Ocean Spray предпочел стать спонсором гоночной команды-участницы Dale Jarrett's Busch Series совместно с Polaroid и Gillette. В такой форме спонсорство было компании по силам и оказало значительное влияние на розничную торговлю и на покупателей.

**7. Активно управляй спонсорством.** Сделать спонсорство эффективным инструментом непросто — нужно ставить цели, реализовывать программы по их достижению и оценивать результаты. Можно сказать, что спонсорство — это своего рода совместный брендинг. Совместный бренд надо создать, последовательно используя составной логотип и активно добиваясь осведомленности о бренде и ассоциаций с ним. Совместный бренд — это лучшее, что может обеспечить спонсорство. При активном менеджменте в программу вовлекаются все члены корпорации. Например, MasterCard подкрепила спонсирование Кубка мира участием банков-партнеров — в общем деле участвовала вся корпорация в полном составе.

Спонсорство может стать мощным инструментом. Посмотрите, как компания Virgin выразила свою индивидуальность при помощи турнира воздушных шаров Virgin Balloon Challenge, вспомните узнаваемость и увлекательность Adidas Streetball Challenge, влияние Saturn's Homecoming Event на построение желаемых ассоциаций, которые вызвал Hallmark Hall of Fame. Эти эффективные спонсорские программы потребовали вложения огромных финансовых и человеческих ресурсов. Их активно претворяли в жизнь, встраивали в другие программы по созданию бренда и поддерживали для создания синергии и достижения стратегических целей бренда. Спонсорство может являться просто весьма эффективным инструментом брендинга, а может стать настоящим прорывом для компании в деле создания действительно сильного бренда. Поэтому ставьте планку как можно выше!

### Вопросы для обсуждения

1. Оцените спонсорские программы, в которых участвовал ваш бренд. Каковы ассоциации с объектами этих программ? Какой вклад они внесли в создание бренда?

2. Возьмите один из основных элементов стержневой идентичности бренда. Определите, какие объекты спонсорства вызовут такие

же ассоциации (рассмотрите спортивные, развлекательные и культурные мероприятия).

3. Служат ли ваши спонсорские мероприятия дополнением других подходов к созданию бренда, формируя или усиливая основные или дополнительные параметры идентичности?

4. Установите, какие спонсорские программы конкурентов добились совершенного соответствия бренду и почему?

5. Оцените, насколько эффективна ваша спонсорская программа и можно ли ее улучшить?

### Примечания

1. This material draws extensively on John A. Quelch and Caren-Isabel Knoop, from «MasterCard and Word Championship Sossor», case 595-040 Harvard Business School Publishing, Boston, 1995.
2. Tony Meenaghan and Eoin Grimes, «Focusing Commercial Sponsorship on the Internal Corporate Audience», in *New Ways of Optimising Integrated Communications* (Paris: ESOMAR, 1997).
3. Goos Eilander and Henk Koenders, «Research into Effects of Short- and Long-Term Sponsorship», in Tony Meenaghan, ed., *Researching Commercial Sponsorship* (Amsterdam: ESOMAR, 1995).
4. *Financial World*, April 13, 1993, p. 48.
5. David F. D'Alessandro, President, John Hancock, Keynote speech delivered at the IEG Annual Event Marketing Conference, Chicago, March 22, 1993.
6. J. Rajaretnam, «The Long-Term Effects of Sponsprship on Corporate and Product Image», *Marketing and Research Today*, February 1994, pp. 63-81.
7. David F. D'Alessandro, President, John Hancock, «Event Marketing — The Good, The Bad and the Ugly», Speech delivered at the IEG Annual Event Marketing Conference, Chicago, March 22, 1993.
8. The description of SponsorWatch and the observation based on it are found in James Crimmins and Martin Horn, «Sponsorship: From Management Ego Trip to Marketing Success», *Journal of Advertising Research*, July-August 1996, pp. 11-21.

9. VISA proprietary survey, 1997.
10. J. Rajaretnam, «The Long-Term Effects».
11. D. Pracejus, «Measuring the Impact of Sponsorship Activities on Brand Equity», Working Paper, University of Florida, 1997.
12. Tony Meenaghan, «Current Development and Future Directions in Sponsorship», *International Journal of Advertising*, 17, No. 1, (February 1998), pp. 3-26.
13. Kate Fitzgerald, «Chasing Runners», *Advertising Age*, July 22, 1977, p. 22.
14. L. Ukman, «Creative Ways to Structure Deals», IEG Conference No. 14, «Hyper-Dimensional Sponsorship: Vertically Integrated, Horizontally Leveraged, Deeply Connected», Chicago, 1997.
15. VISA proprietary survey, 1997.
16. Mike Jones and Trish Dearsley, «Understanding Sponsorship», in Tony Meenaghan ed., *Researching Commercial Sponsorship* (Amsterdam: ESOMAR, 1995).
17. David F. D'Alessandro «Event Marketing».
18. Crimmins and Horn, «Sponsorship».
19. David F. D'Alessandro «Event Marketing».
20. «The Real Marathon: Signing Olympic Sponsors», *Business Week*, August 3, 1992, p. 55
21. Crimmins and Horn, «Sponsorship».
22. Mike Goff, «How Sprint Evaluates Sponsorship Performance», presentation, IEG Annual Event Marketing Conference, Chicago, 1995.

## ГЛАВА 8

# СОЗДАНИЕ БРЕНДОВ:

## РОЛЬ СЕТИ

---

*Онлайн дает нам бесподобный способ удовлетворять запросы потребителей, недостижимый со времен коммивояжеров.*

Джордж Фишер,  
исполняющий директор компании Kodak

*Сеть представляет собой такое слияние СМИ и коммерции, которое может фундаментально дестабилизировать существующие коммуникативные каналы.*

Мартин Маккланан, интернет-гуру,  
Prophet Brand Strategy

*Всех за стол зову, гурманьы!  
Нынче яства слишком прянны,  
Завтра будут в самый раз.  
Послезавтра, разохотясь,  
Снова в гости соберетесь –  
Я припас для вас припас.*

Фридрих Ницше, гуру раннего Интернета

## АТ&Т И ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ

В рамках программы спонсирования летних Олимпийских игр 1996 г. компания АТ&Т создала веб-сайт, дающий возможность виртуального присутствия на Олимпиаде. Одна из страниц позволяла посетителям сайта увидеть Олимпийскую деревню вживую — преимущество, доступное только самим атлетам и организаторам игр. Кроме того, посетитель мог побродить по Олимпийскому музею, получить последнюю информацию о спортивных соревнованиях или участвовать в виртуальных играх и сравнить свои результаты с результатами других игроков. Конечно, пользователи также получали доступ на домашнюю страницу АТ&Т [1].

Сайт привлекал посетителей не только потому, что был информативным и интересным, но предоставлял уникальную возможность взглянуть на Олимпийские игры изнутри. Данный ресурс не только обеспечивал контакт с брендом АТ&Т (более 300 тыс. просмотров страницы в день), но и создавал ключевые ассоциации с брендом. Активная вовлеченность посетителей связывала АТ&Т с Олимпийскими играми гораздо сильнее и глубже, чем это могла бы сделать реклама, а также увеличивала возможность того, что престиж и особая атмосфера Олимпиады будут ассоциироваться с брендом АТ&Т. Сайт также демонстрировал могущество телекоммуникаций, чем косвенно укреплял некоторые ключевые ценности бренда АТ&Т.

## Н&R BLOCK

На сайте компании Н&R Block услуги по подготовке налоговых документов, равно как другие финансовые продукты и услуги компании, описываются в серьезной и одновременно легкодоступной манере. Призванный просвещать потенциальных клиентов, сайт предлагает практическую информацию и инструменты: новости из области налогов; доступ к «Генри» (виртуальному консультанту по налогам), программы по подготовке налоговых документов, а также виды федеральных и местных подоходных налогов. Таким образом, для 18 млн клиентов компании сайт является эффективным и экономичным способом получения информации. Баннеры, размещенные на разных популярных сайтах и в поисковой машине Yahoo!, помогают увеличить посещаемость.

Чтобы добавить привлекательности этой прочной базе, баннерная реклама компании приглашала клиентов принять участие в конкурсе «Н&R Block: мы заплатим ваши налоги». Более 50 тыс. клиентов приняли участие в 10-недельной игре. Участники получали три электронных

письма в неделю с информацией о налогах, специальной информацией о налоговых услугах N&R и вопросами конкурса. Еженедельная норма ответов на электронные письма составляла 40%, а 97% участников оставались в игре все 10 недель. Проведенные после конкурса исследования показали, что осведомленность о бренде в отношении ряда услуг N&R Block резко выросла, как и посещаемость сайта.

## ВЕБ-САЙТ КОТЕХ

Сайт фирмы Kotex адресован девочкам-подросткам, чье тело и жизнь подвергаются постоянным изменениям и стрессам. Дизайн сайта, создаваемое ощущение и язык направлены на то, чтобы подростки чувствовали себя комфортно. Это их мир, где никто не говорит с ними свысока. Цель — установить связь с девушками и молодыми женщинами и сделать продукты Kotex частью их жизни. На рис. 8-1 показана страница сайта Kotex.

Информационный раздел о менструации содержит подразделы об анатомии, эмоциях, физических упражнениях, заботе о теле, о превращении девочки в женщину, о менструальном цикле, предменструальном синдроме, шоковом синдроме и раздел часто задаваемых вопросов. Раздел продуктов предоставляет рекомендации по использованию товаров, основанные на индивидуальных потребностях (использование ночью, активные или слабые выделения и т. д.). В разделе «О девичьем» девушки могут высказать свое мнение, пройти тест или просто пообщаться, например, дать совет или комментарий о том, что они действительно любят или ненавидят, а позже увидеть свои комментарии в Сети. Образующиеся в результате социальные связи могут быть очень крепкими и, что не менее важно, включать в себя бренд Kotex. Хотя сайт Kotex вряд ли станет одним из ведущих объединяющих сайтов, он может оказывать влияние на многих девушек.

Несмотря на то что Всемирная сеть появилась на потребительском рынке сравнительно недавно, она оказала серьезное воздействие на бренды и создание брендов. Множество сильных брендов (включая знаменитые первые онлайн-бренды America Online, Amazon.com и Yahoo!) официально заявляло о том, что Сеть может создавать бренды посредством своих уникальных коммуникационных каналов и связей с потребителем, основанных на личном опыте. В то же время такие компании, как Gap, ESPN, Disney и Schwab, задействовали громадные ресурсы, чтобы создать важную интернет-составляющую для своих и так уже сильных брендов.

Kotex



The Goods

Info

Girthing™

Kudos to Kotex

United States

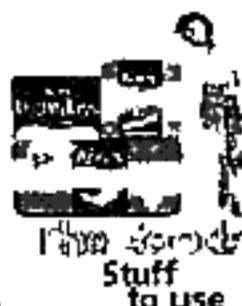
Please choose an alternate location if applicable:

UK

click & go!

# Welcome!

This is our scrapbook, a fun swirl of words, pictures and ideas, all designed to help you (we hope!) feel more comfortable with your body



Thanks for coming to our site. We hope you'll take a look around, share your feelings, maybe learn something. So kick back, explore, have a few laughs, and remember: your body is something to feel good about.

**The Goods** Click out our just-for-you personal selection guide, explore our thrilling yet reassuring Q&A, and... visit our consumer response team!

**Info** Everything you've ever wanted to know about your period, mood swings, PMS, going to the gynecologist - you name it!

**Girthing** This is your place to hang, schmooze, vent, share, yell, etc. You can express your opinion, learn about your body, take a quiz, or just check it all out!

**Kudos To Kotex** Let us know what you think about our site!

You've got it *together* with **Kotex**®



 Kimberly-Clark

Want to contact us?

For comments and questions about our products or web site, e-mail us

All names, logos and trademarks are the property of Kimberly-Clark Corporation or its affiliates.

Copyright 1996-1999 Kimberly-Clark Corporation. All Rights Reserved. Your visit to this site and use of the information here on is subject to the terms of our Legal Statement. Please review our Privacy Policy.

Рис. 8-1.

Веб-сайт Kotex

Очевидно, что мы вступили в цифровую эпоху, когда сильными брендами станут те, которые лучше всего использует Сеть как строительный инструмент. Рост Сети как средства создания брендов идет семимильными шагами; цифры просто потрясают. В США Сеть за какие-то пять лет пришла в 50 млн семей: ТВ для этого потребовалось 13 лет, а радио — 38. Кривая роста в других странах не такая резкая, как в США, но все равно впечатляющая. Примечательно, что Интернетом стали пользоваться люди, никогда прежде не имевшие контактов с западными СМИ.

Сеть также очень быстро развивается в сфере ее влияния на бизнес-модели и воздействия на бренд-коммуникации. Примеры Dell, Amazon, Schwab, eBay и других показывают, что Сеть может бросить вызов преобладающим бизнес-моделям целых отраслей промышленности и создать при этом сильные бренды. Бренд-коммуникации тоже меняются: присутствие бренда в Сети увеличивает эффективность других каналов, часто соединяя все коммуникации воедино.

## УНИКАЛЬНЫЕ СВОЙСТВА СЕТИ

Традиционная реклама в СМИ предполагает, что аудитория лишь пассивно воспринимает сообщение, а создатель бренда контролирует не только контент, но и окружающую его среду. При помощи рекламы создание бренда происходит в полной изоляции, по мере того как агентства создают девственно чистые, лакированные «монументы», чей сияющий имидж постоянно вбивается в мозги потребителей. Традиционная реклама создает барьер между брендом и потребителем, поскольку для последнего в процессе не предусмотрено никакой роли: это все равно, что рассматривать картину или скульптуру в музее из-за ограждения. Обычно больше всех преуспевают в создании брендов те, кто точно их фокусирует: например, бренд Marlboro прочно увязан с символикой Дикого Запада потому, что каждая бренд-коммуникация создавалась так, чтобы в точности соответствовать этой символике.

При первых опытах создания брендов в Сети последнюю рассматривали просто как еще одно рекламное средство. На страницах размещалась пассивная баннерная реклама, подобно тому, как в медиапланах определялось количество телероликов в отобранных передачах за неделю. А основным показателем было количество просмотров среди целевой аудитории. Веб-сайты, в свою очередь, были копиями печатных рекламных объявлений и каталогов. Результаты

обычно разочаровывали с точки зрения таких традиционных (правда, слегка адаптированных) показателей, как стоимость тысячи показов или стоимость перехода/клика.

Первоначальная популярность такого подхода неудивительна. Еще с Древней Греции (где первые драмы представляли собой пешие с элементами хореографии) и до первых телепрограмм (где камера направлялась на диктора, говорящего в микрофон) использование новых коммуникационных каналов всегда поначалу базировалось на более старых традициях. Однако урок был усвоен. Сеть — это совершенно другая среда. У рекламы по-прежнему оставалась своя роль, но ее необходимо было адаптировать к сетевой среде; кроме того, она практически не могла быть ведущим игроком в программах создания бренда.

В отличие от традиционной рекламной модели, в Сети все основано на личном опыте. В сетевой среде аудитории выделяется активная роль, и этот переход от пассивности к активности меняет все. Представитель целевой аудитории обычно ставит перед собой функциональную цель — поиск информации, развлечений или совершение покупки — и потому игнорирует или воспринимает с раздражением все, что встает у него на пути (включая инертные сайты или убогую, лишенную наглядности навигацию). Учитывая эти особенности Сети при создании брендов, вызываемые личные переживания должны быть более сильными, чем при телевизионной рекламе, в контексте общей программы создания бренда.

В это трудно поверить, но сравним воздействие на создание бренда посещения «Диснейленда» и просмотра диснеевского мультфильма. День, проведенный в «Диснейленде», создает такую глубокую личную связь с Диснеем, какую не может создать даже лучший его мультфильм. Точно так же посещение магазина сети Pottery Barn может создать более богатую, глубокую связь между брендом и потребителем, чем любая печатная реклама Pottery Barn. Чтобы понять Сеть, в качестве метафоры лучше взять модель, основанную на личном опыте, например, парк аттракционов или розничный магазин, а не пассивно воспринимаемую рекламу.

Разработка и поддержание проектов в Сети — от первоначальной концепции и до постоянной поддержки — это тоже более сложное дело, чем обычные рекламные кампании. Бренд больше не хранится в полной изоляции за музейным ограждением. Вместо этого он бродит среди людей — и это таит в себе риск и благоприятные возможности в равной

мере. Поэтому искусство и наука создания брендов в Сети требует новых точек зрения и навыков, равно как и готовности понять уникальные свойства Сети: она интерактивная и вовлекающая; она предоставляет свежую, богатую информацию; она персонализирует опыт.

Во-первых, Сеть *интерактивна и вовлекающая*. Член аудитории Сети может играть в игру, вести разговор, искать информацию, высказывать свое мнение или исполнять музыку с помощью одного лишь клика мыши или одного прикосновения к клавиатуре. Да, это все, что нужно, чтобы принять участие в музыкальном конкурсе на сайте Pepsi, уточнить свое финансовое положение на сайте American Express, а потом попросить совета или написать электронное письмо по поводу какой-нибудь технической проблемы на сайт Compaq Computers. В киберпространстве игры General Mills дети могут обмениваться письмами с кроликом Триксом и эльфом по прозвищу Счастливый Талисман. Покупатель в сетевом супермаркете Peapod может сначала узнать цену и информацию о диетических свойствах продуктов, прежде чем купить их. Группа по интересам при сайте Intel обменивается позитивной и/или негативной информацией о компании и ее продукции. Предоставляя людям возможность высказаться в Сети, Интернет может стимулировать такую интенсивную и эмоциональную бренд-коммуникацию, какой иными средствами достичь невозможно (по крайней мере, об этом еще никто не слышал).

Взаимодействие с другими людьми в контексте веб-сайта может создать возможность для приобретения значительного социального опыта, который включает и опыт общения с брендом. Даже те, кто не ведет разговоров на чате Starbucks (*марка кофе*), все равно считают, что у них есть социальный опыт, и потому социализация на основе Сети позволяет бренду стать важной частью жизни. Ничего большего бренду и не нужно. Сайт Kotex, к примеру, стремится стать социальной отдушиной и связующим звеном для девочек-подростков.

Покупательский опыт не всегда связан с созданием бренда, потому что изоляция от средств массовой информации позволяла многим брендам передать механизм покупки третьим сторонам. Но Сеть предоставляет практически каждому возможность напрямую обслуживать своих клиентов и превращать отношения с ними в мощный инструмент создания бренда. Такие компании, как Longs Drugs и Compaq, использовали Сеть, чтобы воспользоваться преимуществами вертикальной модели, которую применяли их конкуренты, например, Drugstore.com и Dell.

Большая степень вовлеченности и активного участия делают Сеть отличной от традиционных медиа, и любое воздействие — как положительное, так и отрицательное — будет более глубоким. Сообщаемая информация с большей вероятностью будет запоминаться и влиять на поведение в будущем, а активная вовлеченность быстрее создаст связь между брендом и личностью. Бренд с большей вероятностью станет частью жизни человека, а образ бренда в сознании потребителя станет ярким и живым. Ассоциации с брендом станут более прочными из-за личного опыта и личной вовлеченности.

Во-вторых, Сеть предлагает *актуальную и богатую информацию* — по сути, информацию такой глубины, которую нигде больше нельзя получить. Так, например, Ford может описать в деталях всю свою модельную гамму, дополненную спецификациями для каждой модели. Он может подавать эту информацию в разных форматах, сортируя модели по стилю жизни, сфере применения или климату. Он даже может сообщать информацию о заказах. Если заказы непосредственно на сайте невыгодны, то можно указать список дилеров.

Покупатели продуктов с высокой степенью вовлеченности (таких как автомобили, страховки, лыжи или автомобили) зачастую занимаются интенсивным сбором и анализом информации. В Сети бренд может участвовать в этом процессе, предлагая полезную и наглядную информацию, тем самым влияя на процесс совершения покупки потребителем и (что гораздо более важно) уменьшая вероятность того, что важная информация поступит от конкурентов.

Свежая, обновляемая информация на сайте или баннере создает чувство энергичности и соответствия современным требованиям. А создание мотивации для повторного посещения веб-сайта также может помочь установить отношения с потребителем. Если пользователи знают, что на веб-сайте может содержаться новый комментарий, карикатура, игра, советы по лечению болезней или информация о новом продукте, они скорее всего внесут его в список закладок и будут регулярно посещать. На некоторых веб-сайтах имеется новостная лента (например, курс акций на сайте Schwab или результаты спортивных матчей на сайте ESPN), благодаря чему сайт посещается более часто; например, сайт CNN обновляется 30–40 раз в день. На сайте Adidas в режиме реального времени сообщаются результаты матчей Кубка по футболу, а также повторяются итоги решающих игр. На сайте Levi's есть раздел «За сценой», где каждый месяц представляются новые музыканты и группы, играющие альтернативный рок. Это добавляет

бренду Levi Strauss элемента современности. Посетители могут слушать музыку, смотреть клипы и узнавать расписания концертных турне.

Богатая и подробная информация о бренде может усиливать глубину отношений между брендом и потребителем. На личном уровне, бренды — как самые близкие вам люди, чьи привычки и особенности вы знаете в подробностях, — ваши друзья, родственники и деловые партнеры. Подобным образом, если ваш веб-сайт сможет мотивировать потребителей действительно познакомиться с брендом (то есть узнать его родословную, символику и ценности), это выльется в более глубокие отношения.

В-третьих, *Сеть персонализирует*. Человек, заходящий на веб-сайт, зачастую может выбирать контент по интересам и избегать неподходящего контента с помощью меню. К примеру, веб-сайт McDonalds начинается с изображения семьи, идущей в ресторан. Если вы кликнете на изображении отца или матери, то сайт становится более ориентированным на взрослых; если же вы кликнете на изображении ребенка, то сайт показывает контент для детей. Персонализация информации о продукте может иметь и функциональную пользу. На сайте AT&T в разделе «Для открывающих собственный бизнес» посетителям сначала предлагается решить, что для них важнее — сэкономить время или сэкономить деньги; а затем дается информация, соответствующая их предпочтениям.

Веб-сайт также можно персонализировать без постоянного вовлечения аудитории. Информацию о посетителе (собранную во время первичного или повторных посещений сайта) можно использовать для создания персонального сайта, отвечающего запросам данного конкретного клиента. На сайте Gap запоминают предпочтения посетителей в отношении цветов и размеров, а Amazon рекомендует книги, основываясь на анализе первичных покупок. На сайте, посвященном кулинарии, могут запоминать тип рецептов, которыми заинтересовался посетитель, и соответствующим образом видоизменять информацию и даже восприятие сайта. Например, те, кого заинтересовали экзотические рецепты, увидят более изысканную, парадную версию сайта, чем те, кто искал рецепты дежурных блюд. Некоторые сайты (к примеру, Hotmail, Firefly или PointCast) используют информацию, полученную при регистрации посетителя, чтобы создать индивидуальное восприятие бренда. Хотя проблемы с конфиденциальностью могут не дать процессу развернуться в полную мощь, эпоха массовой кастомизации (customization) уже началась.

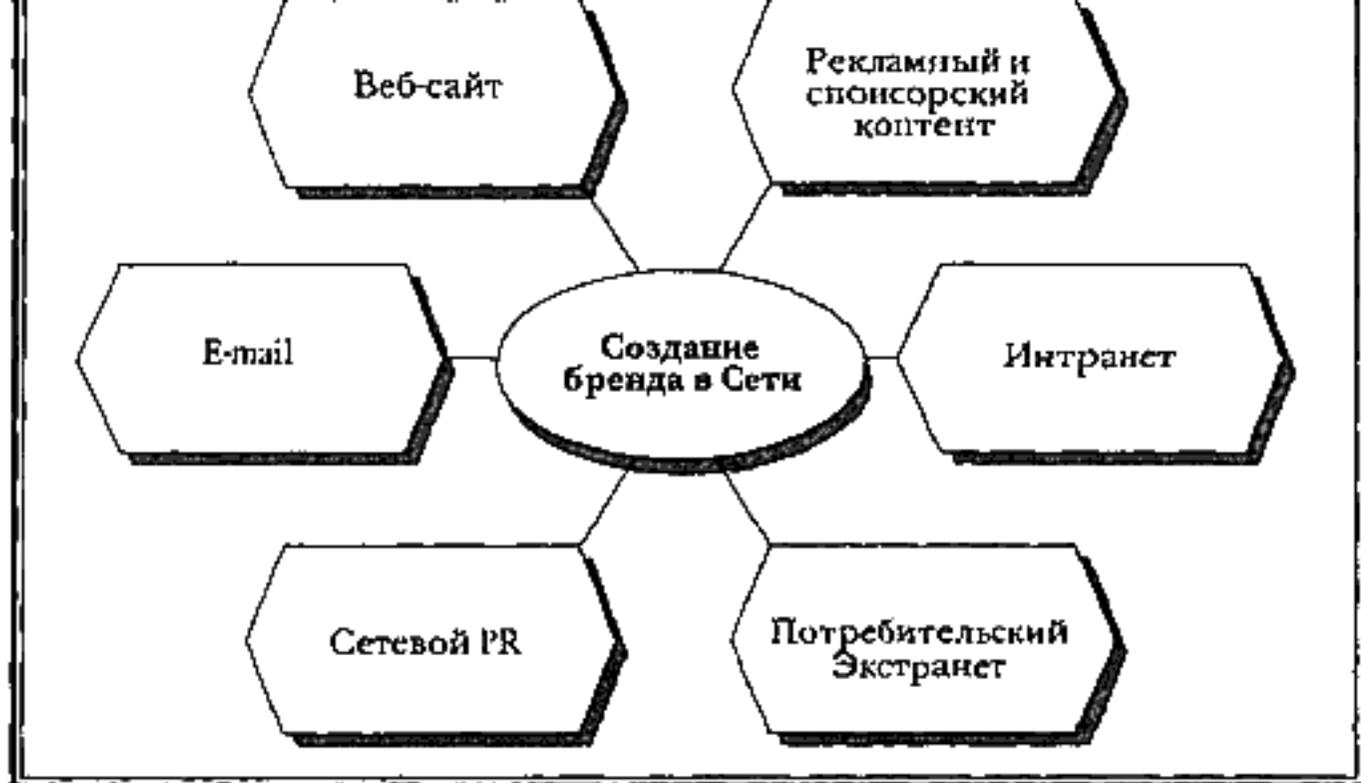
Персонализация также означает, что бренды могут иметь разные позиции и даже индивидуальность брендов может различаться в зависимости от сегмента. Как уже отмечалось, сайт McDonalds может позиционировать бренд по-разному для детей и для взрослых. Бренд бытовой техники Robert Krups позиционируется: как «хорошее качество по доступной цене» (good value for the money) на европейском веб-сайте компании и как гораздо более престижный товар премиум-класса с совершенно иным восприятием и отношением на американском сайте. На веб-сайте звукозаписывающей фирмы CDNow's восприятие бренда и ассоциации с брендом могут быть совершенно разными для классической музыки и для рока.

В других средствах рекламы ассоциации с брендом часто снижаются из-за присутствия нетаргетированного рынка (сегментов покупателей, которые важны для фирмы, но не являются ее целевой аудиторией). К сожалению, любая коммуникация, которая может эффективно воздействовать на один конкретный сегмент, может быть безразличной или даже неприятной для нетаргетированного рынка. В контексте Сети сообщение можно подстроить под индивидуальные запросы посетителя так, чтобы высокотаргетированные коммуникации не достигали потребителей вне целевого сегмента.

Персонализация означает, что все задачи создания бренда – от создания ассоциаций до привязанности – можно решить более эффективно. Сеть помогает создать виртуальный бренд, «подогнанный» под вкусы каждого посетителя, благодаря чему ассоциации будут более яркими, а привязанность к бренду – более крепкой. Персонализация – естественное последствие интерактивности и богатства возможностей, подобно тому, как каждый посетитель «Диснейленда» уносит с собой личные ощущения и переживания, восприятие бренда потребителем в Сети становится индивидуальным.

## СОЗДАНИЕ БРЕНДА В СЕТИ

На рис. 8-2 показаны шесть инструментов создания брендов в Сети. Наиболее очевидные из них – веб-сайты и использование рекламного/спонсорского контента – будут подробно рассмотрены, а также будут приведены руководства по их эффективному использованию. Однако четыре дополнительных инструмента – Интранет, потребительский Экстранет, сетевой PR и e-mail – тоже обладают значительным потенциалом для создания брендов. Продуктивное использование Сети подразумевает понимание того, как можно задействовать



**Рис. 8-2.**

*Создание бренда в Сети*

все эти инструменты. А пренебрежение любым из них уменьшит потенциал Сети в создании вашего бренда.

***Веб-сайт***

Веб-сайт (или субсайт), посвященный бренду, — потенциально наиболее мощный инструмент создания, поскольку его можно приспособить к запросам бренда и отношениям между потребителем и брендом. Он может мобилизовать всю мощь Сети на создание и укрепление ассоциаций с брендом.

***Рекламный и спонсорский контент***

Баннерная реклама и другие виды платного размещения в Сети креативных визуальных объектов, сообщений и информации создают повсеместное присутствие и ассоциации с брендом, а также побуждают людей зайти на определенные сайты. Бренд может также спонсировать контент (например, информация в определенной категории, игры и другие проекты) стороннего сайта. Спонсорство предоставляет возможность привести в действие ассоциацию с другим брендом и получить власть над сегментом Интернета.

***Интранет***

Как уже обсуждалось в главах 2 и 3, важная роль бренда — передавать свою идентичность внутри компании (и партнерам по созданию

бренда), чтобы каждый знал, что символизирует бренд. Без этого совместного знания и приверженности создать эффективный бренд невозможно.

Интранет (система личных веб-сайтов, соединяющих людей внутри компании, равно как и ее партнеров) может сыграть решающую роль в сообщении о бренде и идентичности бренда на внутрикорпоративном уровне. Например, Williams-Sonoma гордится тем, что предлагает лучшие в своей категории продукты, которые пользуются огромным спросом во всем мире. Ее Интранет поддерживает эту важнейшую характеристику идентичности, предоставляя подробную информацию о лучших продуктах и о том, как их искать. 3M, чей бренд основан на новаторстве, использует свой Интранет для интерактивного обсуждения технических проблем и для предоставления инструментов для творческого мышления. В любом случае пользователи Интранета (покупатели, менеджеры, консультанты и другие) будут чувствовать сущность бренда и ее эмоциональные составляющие.

Интранет может более непосредственно «рассказывать» об идентичности бренда, стратегиях бренда и оптимальных примерах усиления этой идентичности, как и о правилах и методах визуальной презентации. Levi Strauss разместил в Сети всю свою модель бренд-менеджмента, включая стратегии сегментации, характеристики идентичности и стратегии для всех существующих и разрабатываемых брендов, а также примеры лучшего воплощения идей на практике. Поэтому любой, кто работает с брендом Levi's, в любом уголке земного шара может постоянно быть в курсе всех элементов текущей стратегии. У компании Texas Instruments есть «Кафе коммуникаторов» — интранет-сайт для менеджеров по коммуникациям, где содержится вся реклама Texas Instruments, все общие модели бренд-менеджмента и описания бренд-стратегии, а также руководства по созданию логотипов и визуальным презентациям. Этот сайт помогает последовательно прослеживать все коммуникации Texas Instruments. Другие фирмы используют Интранет для сообщений о разработках в области идентичности бренда, например, о ролевых моделях и визуальных метафорах, чтобы сотрудники и партнеры могли лучше понять бренд. Визуальные метафоры особенно важны в мировом бренд-менеджменте, где языковые проблемы часто делают словесные описания неадекватными или, что хуже, сбивающими с толку.

Интранет обладает большой силой, но он также может и подавлять собой. При эффективной системе Интранета информация организована

так, чтобы она была легкодоступной и продуктивной. Кроме того, такая система умеет рассказать потенциальным пользователям о том, как и где следует применять Интранет.

### *Потребительский Экстранет*

Когда Интранет частично открывается для пользователей, это связывает их с внутренней системой компании, стоящей за брендом. Обычно это дает потребителю доступ к информации, возможность делать заказы и получать дополнительную поддержку, как если бы он был сотрудником компании.

Dell, например, создал защищенные паролем индивидуальные экстранет-сайты. Эти сайты, названные «Первые страницы Dell», позволяют сотрудникам 200 крупнейших клиентов компании выбрать среди компьютерных опций те, которые отвечают требованиям клиента. Сотрудники клиента могут также получать информацию, доступ к которой Dell обычно ограничивает: это, например, сведения о последних покупках и банк технических данных, которым пользуются инженеры Dell для решения проблем. FedEx позволяет клиенту сделать заказ и получить доставочные ярлыки со штрихкодом, узнать места отгрузки и получить выписку фактуры. Клиент также может изучить структуру заказов, подключившись к информационной системе службы транспортировки и доставки. Когда клиент получает такой же доступ к информации, как если бы он был частью команды FedEx, это не только повышает его самооценку, но и сокращает расходы FedEx.

Потребительский экстранет-сайт создает бренды несколькими путями. «Первая страница Dell» предоставляет улучшенное качество сервиса и подчеркивает основные отличительные ассоциации Dell — эффективность и ответственность. Что еще более важно, клиенты чувствуют себя особенными и ощущают принадлежность к большой семье Dell. Такой тип отношений — лучшее, о чем может мечтать бренд, — создает ощущение комфорта, усиливающее лояльность.

Экстранет предоставляет значительные возможности для создания бренда. Внешний вид сайта и вызываемое им ощущение, как и контент, можно сделать такими, чтобы они отображали бренд. Многие из рекомендаций по эффективному созданию брендов на веб-сайтах можно применить и к Экстранету. И это неудивительно, поскольку экстранет-сайт функционально действует так же, как и веб-сайт (и, по сути, часто использует веб-сайт бренда — частично или полностью).

Сетевой PR охватывает веб-коммуникации, не контролируемые брендом: личные домашние страницы, сайты с новостями или слухами, форумы и чаты. Специализированные форумы и чаты, объединенные вокруг брендов или вариантов использования бренда, доказали свою способность резко влиять на продажи как позитивно, так и негативно. Компания *Imega*, производящая драйверы для ZIP-дисков, однажды столкнулась с огромным потоком заявок на новый продукт, что было почти полностью обусловлено сетевым PR. Широкая онлайн-обсуждение о недоработанной вычислительной микросхеме компьютера *Intel Pentium* сделала относительно неважный недостаток серьезной имиджевой проблемой. Старую аксиому о том, что счастливый клиент может поделиться своим опытом с 3–4 людьми, а недовольный — с 10–15, следует пересмотреть, потому что сегодня потребители с негативным опытом могут моментально и без всяких затрат поделиться им с тысячами людей.

К счастью, на сетевой PR можно воздействовать. Один из непосредственных способов — участие сотрудников (с полным указанием должностей) в конференциях или чатах. Такое участие может повлиять на содержание и на тон диалога. Еще один подход — поддержка форумов, не являющихся деструктивными по характеру. Например, *SpecSaver*, британский производитель оптики, размещает ссылки на свой сайт на форумах, где недостатки оптики обсуждаются в корректной манере.

Когда на поверхность всплывает негативная информация, ответы на нее возможны как в Сети (посредством описанного выше участия сотрудников в форумах), так и вне нее (через пресс-релизы или рекламу). Если информация ложная, то ее следует опровергнуть как можно скорее. Если негативная информация правдива, то быстро признайте это и опишите программу борьбы с недостатками. Рискованно оставлять негативную информацию без внимания.

Слишком часто общение потребителей в Сети, будь то e-mail или чаты, рассматривается как неприятный момент или даже проблема, а не как благоприятная возможность. До появления Сети потребители могли разговаривать друг с другом о бренде в пределах слышимости. Теперь же можно узнать из первых рук о реакции — положительной и отрицательной — на бренд и об опыте его использования. Доступ к такой информации — это огромные возможности. Можно выявить новые области применения, решить проблемы с использованием и услышать первые предупреждения о серьезных проблемах.

Все более популярный канал обслуживания покупателей, маркетинга и других коммуникаций — e-mail — служит мощным инструментом для создателей брендов. Он становится конечной формой персонализированного контакта: 1-800-FLOWERS рассылает по электронной почте поздравления с годовщинами и днями рождения, Barnes&Noble объявляет о мероприятиях в магазинах или о промоакциях, Union Bank сообщает о ставках наиболее интересных внутренних кредитов, а Vuu.com подтверждает заказы и доставки и предлагает новые продукты. Эти типы контактов по e-mail создают связь с потребителем, одновременно напоминая ему о бренде и о его отношениях с ним. Чтобы не раздражать клиентов, бренды могут и должны ограничить поток сообщений и сделать каждое из них как можно более важным (а также проинформировать получателей, как они могут удалить себя из списка реципиентов).

Поскольку Сеть интерактивна, e-mail-послания могут приходить как от потребителей, так и к ним. Одна из частых ошибок состоит в том, что компании забывают задавать потребителям вопросы и поддерживать обратную связь. А еще более частая ошибка состоит в том, что они забывают слушать и отвечать: ведь в мире Интернета рабочий день — это очень много, а неделя — это вечность. Запоздавший или небрежный ответ сигнализирует, что бренд не заботится о потребителях. Потребители хотят получать по e-mail совершенно беспрецедентную информацию, превосходящую по ценности то, что можно бесплатно узнать по телефону. Управление этой информацией почти всегда оправдывает затрачиваемые на него усилия.

## ВЕБ-САЙТЫ, СОЗДАЮЩИЕ БРЕНДЫ

Веб-сайт может стать важнейшей частью программы создания бренда: он может передавать информацию, личные ассоциации и приводить в действие другие программы создания брендов. Веб-сайты могущественны и потому, что восприятие сайта и связанные с ним ассоциации можно в значительной степени контролировать и крепко привязывать к бренду. Таким образом, сильно уменьшается риск услышать: «Не могу вспомнить бренд, а вот реклама была замечательная». Если сайт затрагивает область электронной коммерции или содержит часто обновляемую информацию, усилия руководителя проекта часто вознаграждаются тем, что сайт попадает в закладки, а это ведет к значительному повышению лояльности.

Как веб-сайт может стать эффективным инструментом создания бренда? Предлагаем вам пять рекомендаций, представленных на рис. 8-3.

## 1. Создайте положительный опыт

Веб-сайт должен создавать положительный опыт посещения. Для этого он должен обладать тремя основными характеристиками. Во-первых, он должен быть легким в использовании, посетитель не должен испытывать замешательства или расстройств. Он должен отвечать ожиданиям в отношении содержащейся на нем информации и сфер деятельности, которые он поддерживает. Во-вторых, должна быть причина на него зайти. Он должен представлять ценность с точки зрения информации, заключения сделок, развлечений или социального опыта. Без мотивации, побуждающей посетить сайт, сделать

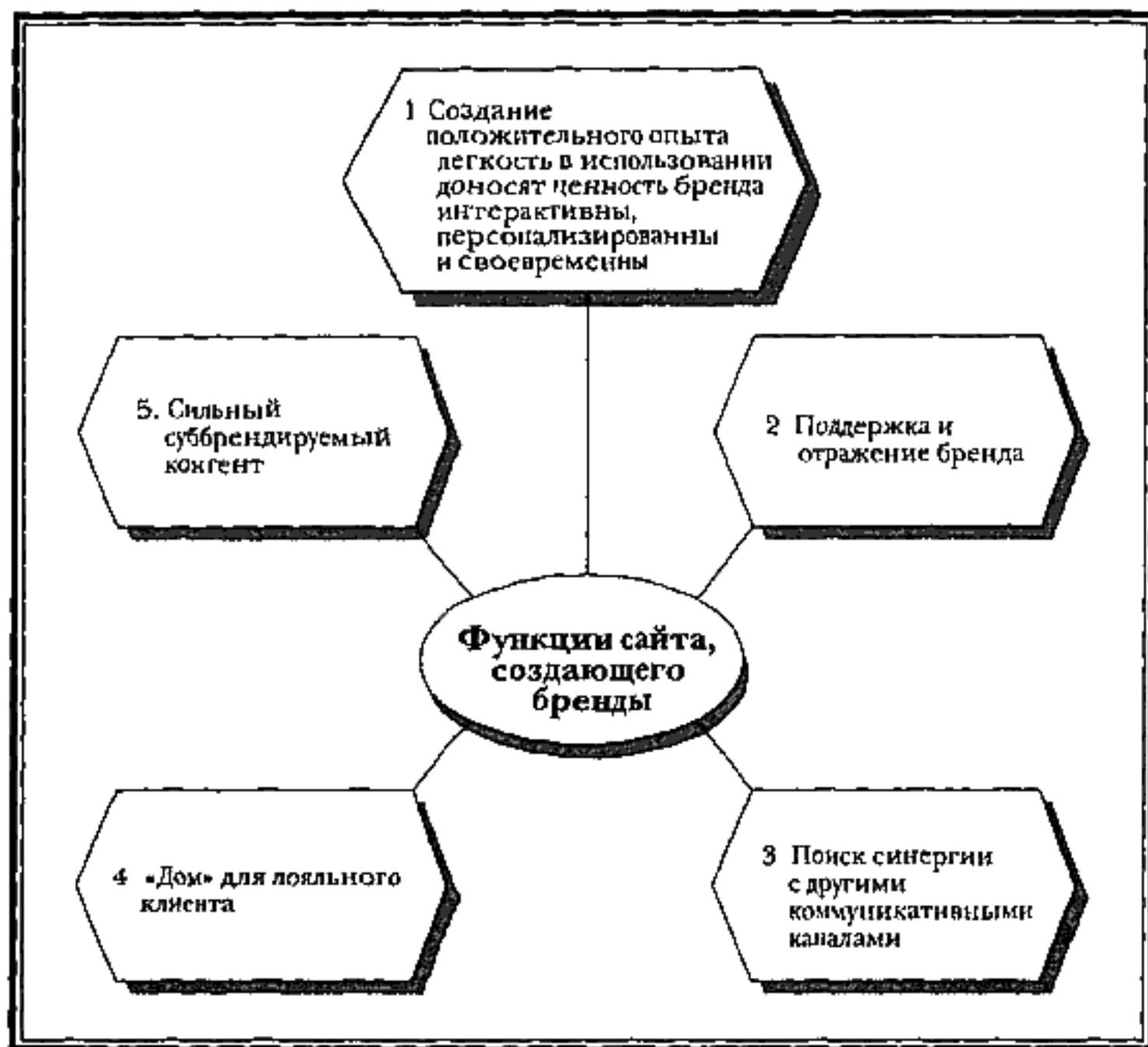


Рис. 8-3.

Веб-сайты, создающие бренды

на нем закладку и повторно его посетить, сайт не будет стоить затраченного труда. Пока сайт предлагает стоящий контент, он может действительно укреплять бренд, предоставляя множество функциональных, эмоциональных выгод, а также выгод в сфере самовыражения. В-третьих, сайт должен использовать уникальные особенности Сети. Он должен стремиться к тому, чтобы быть вовлекающим и интерактивным (сайт Pepsi), персонализированным (сайт Amazon) и актуальным (сайт CNN).

## 2. Поддержка и отражение бренда

Веб-сайт, как и любой другой вид бренд-коммуникаций в Сети, должен отражать и поддерживать бренд. Часто стремление сделать сайт функциональным и простым выливается в ироничное к нему отношение, что никак не создает и не поддерживает ключевые ассоциации с брендом. А стремление во что бы то ни стало сделать сайт эффектным и привлекательным часто оборачивается несоответствием сайта бренду, вместо функционального сайта с быстрой навигацией появляется вялый сайт, на котором можно только скачивать картинки. Побудительным мотивом должна быть идентичность бренда, а не творческий зуд дизайнеров.

В Сети можно непосредственно укреплять важнейшие ассоциации. Например, на сайте Coke есть ссылка, направляющая посетителя в прохладные, освежающие и веселые места (три ключевых элемента идентичности «Coca-Cola»). В «освежающем» месте посетитель может сочинить песню или сделать копию мелодии Always Coca-Cola, создавая тем самым ассоциацию, которая не только бьет в цель, но и обладает богатством, текстурой и вовлеченностью. Mobil устанавливает подобные ссылки на лидерство, партнерство и доверие, используя для разработки каждого из этих столпов идентичности внутренние и внешние ролевые модели. Посетителя, пытающегося понять, что стоит за Mobil, эти разработки наверняка заинтересуют.

Веб-сайт может поддерживать ассоциации, содержащие эмоциональную составляющую. Сайт Hallmark, например, подчеркивает основную выгоду бренда — то, что он помогает клиентам выразить свои чувства и соприкоснуться с жизнью других людей [2]. В одном из разделов описаны необычные способы сказать: «Я тебя люблю». В другом, озаглавленном «Романтические предложения», рассказывается о том, как можно оживить отношения. Раздел «Креативные проекты» предлагает образцы изготовленных вручную валентинок, принадлежностей для игры «Охота мусорщика» и детских почтовых ящиков для валентинок. В результате бренду Hallmark добавляется эмоциональная составляющая.

Символы бренда иногда могут быть главными стимуляторами создания ассоциаций с брендом, и веб-сайт должен приводить в действие и усиливать эти ассоциации. На сайте Virgin имеется раздел «Дневник Ричарда», где приводится хроника деятельности основателя компании Ричарда Брэнсона — одного из ключевых символов бренда. Фабрика в Спринг-Хилл, производящая автомобили Saturn (еще один ключевой символ бренда), подчеркивает индивидуальность компании, отчетливые корпоративные ценности и стиль, а также связь с США. Веб-сайт Saturn использует простую баннерную рекламу, показывающую сельскую местность в штате Теннесси и знак въезда в Спринг-Хилл, что помогает напомнить аудитории о связи между «Сатурном» и символом Спринг-Хилл. Такие символы, как пшеничка Pillsbury и летящий красный конь компании Mobil, тоже можно задействовать, чтобы сделать сайт более удобным (благодаря наличию знакомых икон), интересным (добавляя важные иллюстрации к тексту) и привязанным к бренду (благодаря индивидуальному характеру).

### *Вид и впечатление*

Если бренд концептуально и визуально силен, а сайт хорошо сделан, пользователь должен испытывать ощущение, что он находится в мире бренда. Внешний вид и вызываемое впечатление должны присутствовать в цвете, макете и индивидуальности: желтый цвет — Kodak, красный — Virgin, черный — Harley-Davidson, лиловый — Milka и оранжевое на черном — Dugacell — помогают создать мир бренда. Чувство чистоты и свежести магазина Gap, ощущение богатства, вызываемое брошью от Tiffany или чувственность нижнего белья Victoria Secret могут отражаться в хорошо продуманном сайте. На сайте L.L. Bean посетителей направляют в разные разделы специальные указатели в виде столбов, создающие атмосферу сельской глубинки. Когда вы заходите на сайт Harley-Davidson, сначала вы видите чистую черную страницу; затем медленно появляется фраза «Уважайте дорогу; она не уважает вас». Electrolux, шведский производитель бытовой техники, усиливает ассоциации с семьей и домом, используя реальный дом реальной семьи как обстановку для представления своих продуктов: вы не только знакомитесь с семьей Эссенов, но и можете даже послать им e-mail.

### *Информация за рамками продукта/услуги*

Сайт может быть авторитетным источником информации на определенную тему. Например, сайт Kotex предоставляет девочкам-подросткам информацию о трудностях переходного возраста и различных переменах, затрагивающих их тело и жизнь. Сайт Healthy

Choice, предлагающий информацию о физических упражнениях, активном отдыхе и здоровом питании, позволяет поднять ассоциации с брендом на гораздо более высокий уровень в иерархии ценностей (особенно хорошего здоровья и улучшения образа жизни). У «Кларитина», лекарства от аллергии, есть свой собственный сайт, который предоставляет индивидуализированную информацию о снятии аллергии, включая ежедневное определение содержания пыльцы в воздухе, сведения о продукте, конкурсы и рекомендации по борьбе с разными видами этого заболевания.

Сайт, предоставляющий авторитетную информацию, может создавать бренд тремя путями. Во-первых, он может наделять бренд доверием, достоверностью и авторитетом, чего нельзя достичь с помощью прямой рекламы и традиционных коммуникаций. Претензия Kotex на роль авторитета по важнейшим аспектам жизни подростков могла бы лишиться доверия (и, вероятно, достоверности), но веб-сайт Kotex может предложить полезную информацию, благодаря чему бренду «веришь безоговорочно». Во-вторых, такая помощь позволяет бренду прямо, но ненавязчиво участвовать в том, что может составлять главное в жизни человека, делая связь с ним более сильной. Наконец, веб-сайт позволяет использовать в бренд-коммуникациях тот язык и создаваемые впечатления, которые помогают установить связь с потребителем. Этих целей гораздо труднее достичь, если сайт воспринимается только как инструмент продаж.

Сайтам, пытающимся отвечать важнейшим информационным запросам, следует быть реалистичными. Если мы оглянемся на пять лет назад, то найдем очень ограниченное количество ведущих сайтов в каждой категории по интересам — будь то итальянская кухня, обзоры кинофильмов, здоровый образ жизни или прицепы для горных велосипедов. Кто будет победителем в данной категории? Что нужно сделать, чтобы стать одним из этих победителей? Долгосрочные выплаты за то, чтобы оставаться ведущим сайтом, могут быть огромными, но любое вложение в «неудачный» сайт будет напрасным. Главный вопрос: реально ли для бренда победить в борьбе против компаний, которые не привязаны к бренду (например, Consumer Reports или Американская ассоциация дантистов) и обладают более широким размахом и большим доверием?

Для многих брендов ответ может заключаться в сотрудничестве или партнерстве с другими брендами. Разделение инвестиций — это, конечно, выгодно, но возможность стать популярным сайтом, который

вносит в свои закладки многочисленная группа клиентов со сходными интересами, влечет за собой более крупные расходы. Medizin.Aktuell – сайт, созданный благодаря сотрудничеству девяти европейских фармацевтических компаний, – предоставляет данные о самых последних медицинских исследованиях в области таких болезней, как артрит и т. д. Такой консорциум гораздо успешнее привлекает на сайт регулярных пользователей, потому что он создает больше доверия, чем это удалось бы каждой из компаний в одиночку.

### **3. Поиск синергии с другими коммуникативными каналами**

Когда веб-сайт разработан и управляется командой людей, имеющих свой собственный стиль и собственные цели, получается что-то вроде «силосной ямы» – веб-сайт, не интегрированный с другими каналами коммуникации и не создающий синергию, но представляющий собой изолированный проект. В эту ловушку легко попасть, но лучше ее избежать.

Интегрированная коммуникация, то есть координация всех сообщений бренда для их синергетической работы, была популярна на протяжении десятилетий и вызывала интерес у рекламистов и их клиентов. Но Сеть переводит интегрированные коммуникации в совершенно новое измерение. Она в состоянии быть если не побуждающим медиаканалом, то структурой и «клеем», удерживающим все эти коммуникации вместе.

#### *Роль флагманского магазина*

Подумайте о концепции флагманского магазина и о том, насколько это могущественное средство при создании бренда: ведь она наполняет жизнью, энергией и осязаемостью концепции бренда. Рассмотрите, какую роль играет магазин Freeport для клиентов L.L. Bean. Он передает в осязаемой манере наследие бренда и исключительный опыт знакомства с брендом тем, кто его посещает (как упоминалось в главе 6, он чрезвычайно привлекает туристов). Подобным образом магазины Nike Town представляют сущность бренда Nike. Личность бренда, его символ и эмоциональные ассоциации, которые создает магазин, сильнее воздействуют на потребителей благодаря их тесной связи с продуктами.

Веб-сайт может частично выполнять ту же функцию, что и флагманский магазин. Представляя бренд в увлекательной и достоверной манере, сайт может заложить фундамент для других коммуникаций.

Веб-сайт может создать прочные связи с брендом и опытом его использования, а также примкнуть к другим коммуникативным актам, подобно спице колеса. Используя флагманский магазин как метафору, можно сказать, что сайт бренда становится украшением процесса создания бренда и отражает идентичность бренда в живой и осязаемой манере. Даже если сайту не предназначена основная роль в создании бренда, он может привести в действие и усилить влияние множества других медиаканалов: рекламы, спонсорства, промо-акций и паблисити.

### *Поддержка рекламы*

Большинство средств рекламы — особенно телевидение, наружка, мерчандайзинг, упаковка и печатная реклама — ограничено в своем контенте. Сеть может дополнить такую рекламу, предоставляя способ получить богатый информационный контент, который нельзя будет разместить где-нибудь еще. Например, реклама может стимулировать интерес к наследию бренда, а веб-сайт — предоставлять истории о нем. Реклама может знакомить с новым продуктом, а веб-сайт — рассказывать об особенностях продукта и способах его применения. Изучение способов использования продукта может поддерживать рекламу и создавать дополнительную ценность для брендированного продукта.

Медиа (включая рекламу) могли бы выполнять роль проводника на веб-сайт. Хотя размещение адреса веб-сайта в других медиа полезно, но привлечение на сайт большого количества людей требует более агрессивных подходов. Когда важной, если не главной, задачей рекламы становится мотивация людей к посещению веб-сайта, имеющая конкретную цель, тогда роль и реализация рекламы должны измениться.

Ассоциативный ряд и сообщение рекламной кампании можно укрепить на домашней странице. Исследования неоднократно показывали, что воздействие рекламы усиливается, когда контакт с ней происходит в нескольких контекстах: когда телекампания поддерживается рекламой по радио и различными мероприятиями, а не проводится сама по себе, результаты обычно значительно лучше. Например, BMW использовала образы и графику последней кампании по созданию бренда, проводившейся в прессе, как шаблоны для своего веб-сайта. В результате сайт теперь укрепляет важнейшие ассоциации технического превосходства, эстетичности и безупречного поведения автомобиля, продвигаемые в рекламе.

Веб-сайт может поддерживать спонсорские программы, рассказывая интересные подробности о людях, связанных со спонсируемыми мероприятиями, равно как и новости о событиях. Сеть не только создает дополнительную ценность, но делает связь между спонсорством и брендом сильнее, глубже и богаче. Gatorade размещает на своем сайте расписание своих баскетбольных соревнований «Попади в кольцо», а на сайте Pepsi содержится информация о спонсируемых компанией концертах.

Некоторые спонсорские программы обеспечивают возможности для ньюсмейкерства. Например, у таких мероприятий, как Уимблдонский турнир или гонки «Инди-500», множество приверженцев, которых заинтересовала бы онлайн-информация. На веб-сайте компании Valvoline, освещающем ход гонок «Инди-500», каждую минуту обновляются информация о результатах квалификаций, кратких биографиях гонщиков и новости с гонок. Благодаря тому, что сайт так тщательно отслеживает ход соревнований, укрепляется доверие к Valvoline как к новаторскому бренду, тесно связанному с гонками.

### *Поддержка промо-акций*

Проводящиеся в магазинах или в СМИ промо-акции можно поддерживать в Сети, поскольку сайт может быть каналом доступа к увлекательным играм и мероприятиям. Например, сайт Oscar Mayer подкрепляет и поддерживает такие промо-акции, как «Тур поиска талантов», где ищут ребенка, который сможет спеть фирменную мелодию Oscar Mayer. На веб-сайте принимаются заявки и передается репортаж о ходе промо-акции, что расширяет пределы и усиливает влияние. Поскольку игру, слишком сложную, чтобы быть представленной в печатной или телерекламе, часто можно поддерживать на веб-сайте, у промо-акций есть потенциал, чтобы стать более насыщенными и более интерактивными.

### *Поддержка паблицити*

Одна из задач паблицити – создание новостей вокруг бренда. Благодаря своему онлайн-новому и богатому информационному характеру Сеть может сыграть здесь ключевую роль. Сеть может ускорять распространение информации и может использоваться для достижения многочисленной аудитории. Вместо того чтобы полагаться на несколько хороших контактов с журналистами, деятельность в сфере PR можно подкрепить размещением контента в Сети. Например, LucasFilm раздувает пламя возбуждения вокруг очередной серии

«Звездных войн», размещая информацию о фильме и короткий отрывок из него на своем сайте. Информацию для посетителей тщательно дозируют, чтобы они пребывали в напряжении вплоть до самой премьеры. Сайт «Звездных войн» негативно отзывается о неофициальных сайтах, благодаря чему сообщение LucasFilm остается ясным и контролируемым. Теперь ряд PR-агентств предлагает услуги по вводу информации в компьютер прямо по ходу мероприятия, размещению этой информации на нескольких веб-сайтах и рассылке контента по электронной почте сотням тысяч профессиональных журналистов.

### *Привлечение посетителей на сайт*

В общий список коммуникаций должна входить и поддержка веб-сайта. Лидирующий веб-сайт должен бросаться в глаза, вот почему ведущие онлайн-бренды, стремящиеся завладеть своей долей киберпространства, обращаются к внешним медиа. Поисковая система Yahoo! стала известна благодаря креативной наружной рекламе в крупных городах; позже Yahoo! разместила рекламу и в других медиа. Чтобы быть лидером, должно появиться ощущение лидерства, а для этого вас должны заметить.

## **4. Станьте «домом» для лояльного клиента**

Веб-сайт должен стать «домом» для лояльной группы потребителей, вовлеченных в какую-либо деятельность, относящуюся к категории продукта, и преданных бренду. Сайт должен поддерживать и «вскармливать» эту группу и ее отношение к бренду, а не считать, что лояльные клиенты появятся сами собой и надо сосредоточиться на расширении клиентской базы. Любому бренду с эмоционально привязанными потребителями следует позаботиться о том, чтобы его веб-сайт распознавал и поддерживал данную группу.

Лояльный клиент гораздо более важен, чем цифры продаж. Он предлагает ролевую модель для других потребителей и для всех сотрудников и партнеров компании, создавая вокруг бренда атмосферу воодушевления. Лояльный клиент может выступать посланцем бренда, поскольку он вовлечен в продукт и в бренд.

Посмотрите, какую роль играет веб-сайт Harley-Davidson для лояльного клиента. Веб-сайт компании предоставляет информацию о различных мероприятиях и продуктах Harley, на нем можно купить аксессуары или задать вопросы техническому эксперту. Кроме того, есть форум для общения с другими поклонниками марки. Таким образом,

сайт является центральным местом для общения любителей мотоциклов и приверженцев марки Harley.

Бренд Snapple обладает причудливой индивидуальностью и имеет лояльных покупателей. Его сайт подпитывает эту лояльную группу и расширяет опыт знакомства с продуктом. Бренд Snapple отображается в наборе игр, включая «стрелялку», в которой посетитель старается поразить движущиеся мишени, и «Охоту мусорщика», задача которой – отыскать шесть бутылок со Snapple, спрятанных на сайте. Кроме того, ежемесячно обновляется «Энциклопедия Snapple», где посетитель может прочитать о любимом напитке.

### *Лояльный клиент должен знать о наследии бренда*

Знание истории компании и бренда помогает заинтересовать потребителя и создать привязанность. Это справедливо и для бренда; его наследие может превратить функциональное отношение в глубокую и даже эмоциональную связь. Более того, эти истории могут быть интересными, особенно когда в них участвуют или участвовали живые люди. В Сети есть форумы, где можно рассказать подобную историю.

Например, на сайте Harley-Davidson вы можете узнать о том, как два молодых дизайнера, Харлей и Дэвидсон, решили сделать езду на мотоцикле более легким делом. Вы можете прочитать о роли Харлея в войне против Панчо Виллы, а также о гонках и усовершенствованиях, которые появятся на мотоциклах Harley-Davidson через несколько лет. Для целевых клиентов и для горячих поклонников марки Harley эти истории – своеобразный мистический ореол, окружающий бренд.

На сайте L.L. Bean история основателя тесно связана с сущностью бренда. Бин, рядовой житель штата Мэн, который основал компанию в 1912 г., ассоциируется со множеством легенд. Все началось, когда Бин придумал ботинок, где легкий кожаный верх сочетался с водонепроницаемой резиновой подошвой, а затем предоставил 100-процентную гарантию возврата, когда у первой партии ботинок обнаружились проблемы с прошивкой. Другой вехой стало открытие в 1917 г. розничного магазина во Фрипорте, штате Мэн. Клиент, посещающий сайт Bean, потенциально более лоялен и предан, чем розничные покупатели, отчасти благодаря истории наследия.

Некоторые символы представляют значительный интерес для поклонников и потому имеют полное право на рассказ о своей истории: откуда появился символ, что он представляет и как он развивался.

Fruit of the Loom, например, рассказывает историю рождения своего логотипа. Betty Crocker показывает восемь разных инкарнаций своего символа (лица Бетти Крокер) и просит посетителя сайта угадать символ этого года. Одновременно эта игра ярко отображают традицию, являющуюся частью бренда Betty Crocker.

## 5. Выделяйтесь сильным суббрендированным контентом

Многие веб-сайты фокусируются на функциональных выгодах, которые часто легко скопировать. Поэтому главная задача — сделать так, чтобы ваш сайт выделялся чем-то, что другие не могут повторить, по крайней мере, не вкладывая в это много средств. Один из подходов — создать нематериальные активы: например, стать ведущим сайтом в какой-либо области интересов (барбекю на открытом воздухе или, скажем, уничтожение домашних насекомых). Другой путь к дифференциации — разработка брендированных выгод, особенностей, услуг или компонентов, которые будут играть роль «серебряной пули» для веб-сайта.

Брендированные выгоды могут быть мощными орудиями родительского бренда для придания отличия. Тот факт, что выгоды брендированные, а бренд известен, является решающим. Даже если функциональные выгоды, которые они представляют, кем-то копируются, бренды-«серебряные пули» дифференцируются и узнаются. В отличие от них, многие веб-сайты для обозначения выгод используют дескрипторы. Например, конкуренты, не имеющие бренда с сильной индивидуальностью, могут скопировать у Amazon услугу по рекомендации книг. И, напротив, сайты розничных торговцев вином могут предлагать обзоры, но не могут повторить услугу «Спросите у Корк Дорк», которую предлагает сайт «Виртуальный виноградник».

Еще один хороший пример «Детектив Тайд Стейн» — консультант по выведению трудных пятен. С помощью высвечивающегося на мониторе меню пользователь выбирает тип пятна, вид ткани, цвет ткани и узор, а затем получает совет по удалению данного пятна. «Детектив Тайд Стейн» наглядно демонстрирует познания и лидерство Tide в сфере очистки, а также 50 лет его новаторства. Действуя как классическая «серебряная пуля», «Детектив Тайд Стейн» представляет сущность бренда. Он брендирован своим собственным логотипом и запоминающимся именем. Конкуренты могут скопировать функциональную выгоду, но им будет нелегко превзойти «Детектива Тайда Стейна».

Еще один пример — «Дорожный воин» с Travelocity — одного из ведущих сайтов в области путешествий. На фоне надписи об «основном ресурсе бизнес-путешествий» «Дорожный воин» сообщает последние новости, рассказывает о праздничных распродажах, о погоде по всему миру, о текущем курсе валют, рассказывает о том, как заказать номер в отеле, о скидках на аренду автомобилей. Он может пообщаться с путешественником, чтобы известить его о любых изменениях в расписании авиарейсов и предоставить бесплатный индивидуализированный путеводитель с советами о развлекательных и деловых мероприятиях. «Дорожный воин» — суббрендируемая услуга Travelocity.com: он создает ассоциации с техническим превосходством и дружеским отношением к клиенту, предоставляя услуги с дополнительной ценностью бизнес-путешественнику. Обладание своим собственным брендом и логотипом дает ему возможность создания собственного капитала, а это конкурентам будет трудно повторить.

Другой пример — «Парковый поиск» на сайте L.L. Bean. Посетитель сайта может использовать «Парковый поиск», чтобы узнать и увидеть изображения любого из примерно 1 500 парков, лесов и заповедников. Здесь можно найти информацию о 36 мероприятиях, предлагаемых в каждом из парков — от пеших и байдарочных походов до наблюдения за птицами и катания на снегоходах. Посетители могут просматривать базу данных как по расположению парка, так и по развлечениям; так, они могут получить список парков Северной Калифорнии, где предлагаются поездки на горных велосипедах.

Брендируемая выгода может добавить индивидуальности бренду или веб-сайту, сделав их более «вежливыми». Например, на сайте Ernst&Young услуга «Сервис у Эрни», позволяющая подписчикам взаимодействовать с персоналом Ernst&Young по всему миру, гораздо дружелюбнее и более доступна, чем родительский бренд. Таким образом, она добавляет индивидуальности бренду черту вежливости, а также обеспечивает владение услугой, которая создает связь с новыми и уже существующими клиентами.

## РЕКЛАМНЫЙ И СПОНСИРОВАННЫЙ КОНТЕНТ

В начале этой главы мы отмечали, что Сеть подразумевает вовлечение активной аудитории, а не пассивной аудитории обычных медиа. Также предполагалось, что пассивным баннерам не удастся задействовать потенциал Сети. Однако эти наблюдения не значат, что рекламный или

спонсируемый контент в Сети не играет никакой роли в создании бренда. Это означает, что подобный контент надо адаптировать к сетевой среде и тогда он будет играть поддерживающую роль.

Реклама — это платное присутствие бренда в Сети; наиболее распространенной ее формой является баннерная реклама или иной ее вариант. Сеть предлагает множество разных форм. Одна фирма позволяет посетителю заменить стрелку курсора символом. Вообразите, какое удовольствие вы испытываете, пользуясь символом Mercedes или Harley-Davidson, если вы приверженец этих брендов.

Спонсируемый контент связывается с брендом посредством особой части сайта, предлагающей ценный контент. Best Western, например, спонсировал «Интерактивный путеводитель CNN» — популярный сайт, использующийся для получения информации об отелях в разных городах. Отделение Regal компании Buick спонсировало женский баскетбольный турнир NCAA; компания IBM — интерактивную спортивную игру Shockwave IBM Virtual Dunkathon на ряде сайтов, посвященных спорту и играм (как nba.com), чтобы привлечь молодых, разбирающихся в технике потребителей, которые иначе могли бы избежать контактов с этим компьютерным гигантом.

Онлайновое спонсорство как часть программы создания бренда может приносить существенные выгоды. Эти выгоды, которые мы подробно обсуждали в главе 7, в равной степени применимы к цифровому миру.

## **Ограничения веб-сайтов**

Рекламе и спонсируемому контенту находится место, поскольку у веб-сайтов есть ограничения. Веб-сайт — мощное орудие: он может создавать уникальный интерактивный персонализированный опыт знакомства, обеспечивающий доступ к текущей, богатой базе данных. Таким образом, часто он становится краеугольным камнем создания бренда в Сети. Но создать веб-сайт, который будет привлекать и удерживать клиентов, сложно. Предположение: «Мы его построим, а они придут» — вряд ли справедливо в отношении сетевого окружения, учитывая контекст агрессивно конкурирующих сайтов и ориентированную на достижение конкретных целей аудиторию. Должна быть причина заглянуть на сайт, а потенциальные клиенты должны знать, что сайт существует. Обеспечение этой заинтересованности и информированности — две сложные задачи.

Популярные веб-сайты подходят не для всех брендов. Лучше всего они работают для продуктов или услуг, которые можно эффективно заказывать онлайн (например, книги, акции или компьютерное оснащение), или для тех, о которых клиентам требуется обширная информация (например, автомобили или места, куда можно поехать в отпуск). Бренд, не обладающий ни той, ни другой характеристиками (например, мороженое Dreyer, лезвия Schick или сыр Kraft), несет двойную нагрузку. Если он не годится для электронной коммерции или не может предоставить особо интересную информацию, следует найти другую мотивацию для посетителей сайта, возможно, основанную на страсти к развлечениям или на интересной для всех информации. Даже если такая мотивация и найдена, она может и не ассоциироваться с брендом или же вступить в конкуренцию с каким-либо известным, более независимым сайтом. Все это затруднит привлечение посетителей, потому что этот сайт не будет общеизвестным.

Даже сильный веб-сайт может оказывать влияние на ограниченную аудиторию, возможно, лишь на лояльных потребителей определенной товарной категории. Возьмем сайт Saturn, который может быть очень эффективным только для лояльных клиентов и для тех, кто собирается в этот день или в этом месяце купить автомобиль того же класса, что и Saturn. Поскольку более крупную аудиторию (людей, которые в настоящее время не покупают автомобиль, но когда-нибудь купят,) нельзя мотивировать к посещению веб-сайта Saturn, для создания бренда следует искать другую. Когда IBM спонсирует игру на сайте NBA, она получает контакт с привлекательной аудиторией, большинство которой никогда не посетили бы сайт IBM.

Могут ли реклама и спонсированный контент эффективно создавать бренды в Сети, если веб-сайты не соответствуют необходимым требованиям, а их влияние недостаточно? Могут ли эти формы коммуникации сделать больше, чем привлечение посетителей на сайты брендов? Могут ли они затронуть тех потребителей брендов (например, Saturn), которых не привлекают популярные сайты, или тех (например, потребители дезодоранта Mennen), для кого популярные сайты не подходят? Могут ли реклама и спонсированный контент справиться с классическими задачами создания бренда — создать заметность и присутствие, а также сформировать и укрепить ассоциации? Следующее исследование дает ряд впечатляющих данных.

## Эффективность онлайн-рекламы

Бюро интернет-рекламы (IAB, Internet Advertising Bureau) и Millward Brown Interactive в середине 1997 г. провели исследование о воздействии интернет-рекламы на создание бренда [3]. Баннерная реклама была опробована на 12 сайтах, включая CNN, ESPN, Lycos и Ziff-Davis. Посетители (16 тыс. респондентов) нескольких тестовых сайтов были поделены на две группы. Затем они в произвольном порядке познакомились с одной из тестовых реклам (реклама брендов) или с контрольной рекламой (реклама, не имеющая отношения к брендам вообще). Спустя один-семь дней их просили по e-mail заполнить короткую анкету и ответить на вопрос «Какую рекламу вы запомнили?»

Результаты ясно продемонстрировали, что реклама в Сети может создавать бренды. Средняя осведомленность с подсказкой («Вы слышали об этом бренде?») выросла с 61% до 64% — это статистически важное различие, хотя у трех брендов осведомленность составляла уже почти 100%. По сути, у одного нового бренда — авиалиний бизнес-класса Delta — этот показатель вырос с 43% до 66%, а у другого — Deja News — с 28% до 34%. Осведомленность о рекламе («Вы видели эту рекламу?») в среднем выросла с 34 до 44%. Это показывает, что респонденты действительно заметили рекламу.

Восприятие 6 из 12 тестовых брендов подверглось достаточно сильному воздействию, что тоже статистически важно. Это произошло, хотя эксперимент включал всего лишь одиночный контакт с баннерной рекламой с ограниченным контентом. Например, рассмотрим влияние баннерной рекламы Volvo, на которой был изображен автомобиль с бегущей строкой: «Так гладко, и так быстро» (табл. 8-1).

	Тестовая группа	Контрольная группа
Хороший автомобиль	17%	11%
Предлагает нечто отличное от других автомобильных брендов	11%	7%

Таблица 8-1.

Восприятие бренда — люксовые автомобили Volvo

Реклама и спонсированный контент могут работать в Сети, но тут есть трудности. Одна из них — как сделать рекламу заметной и в то же время не отвлекающей и не раздражающей, чтобы это помогало, а не вредило бренду. В отличие от аудитории телевидения, радио или щитовой рекламы, которая просто вынуждена мириться с прерыванием передач и с отвлечением внимания, аудитория Сети — контролирующая и менее приспособляющаяся. Как распознавать и использовать уникальные свойства Сети — ее способность персонализировать, быть интерактивной и являться источником богатой, актуальной и релевантной информации?

Следующие рекомендации показывают, как реклама и спонсированный контент могут справляться с этими трудностями и строить бренды в Сети, создавая осведомленность, ассоциации и укрепляя лояльность.

### *Таргетинг*

Любая реклама начинается с таргетинга, но в Сети таргетинг особенно важен по двум причинам. Во-первых, исторически сложилось, что реклама в Сети дорогостоящая с точки зрения стоимости тысячи показов, и не следует распылять усилия на достижение нецелевой аудитории. Во-вторых, важно, чтобы сообщения были релевантными, потому что посетители сайтов с легкостью могут игнорировать рекламу. Таргетирование аудитории увеличивает возможность того, что реклама будет релевантной.

Существует много способов таргетирования в Сети. Один из подходов основан на подразумеваемых или выраженных профилях членов аудитории, которые можно получить на таких популярных сайтах, как HotWired, Amazon или America Online. Другой — на индикаторах задачи, например, ключевых словах, используемых в основных поисковых системах, как Yahoo! или Excite. Именно из-за второго подхода Miller купил ключевое слово «пиво», IBM купила слова laptop и notebook, а Libri (ведущий оптовый торговец книгами в Германии) — слово «книга» на крупнейших поисковых системах. И всякий раз, когда пользователь набирает эти ключевые слова, на экране появляется соответствующая реклама.

### *Обдумайте контекстные ассоциации*

Контекст (как у Parent Soup или Disney) обуславливает не только тип аудитории, но и набор ассоциаций. Контекстные ассоциации важны: они могут влиять на ассоциации с брендом, как в печатной и телерекламе.

Проведенный эксперимент показал, что сильный и хорошо позиционированный веб-сайт может передавать свои ассоциации бренду. В ходе эксперимента на сайте HotWired разместили баннерную рекламу одежды Dockers, чтобы улучшить ее имидж с точки зрения таких характеристик, как «стильная», «легкая», «яркая» и «смелая» [4]. Когда аудитория HotWired столкнулась с различием между восприятием Dockers и ассоциациями посетителей HotWired, они разрешили противоречие, изменив свое восприятие Dockers.

### *Соответствуйте контексту*

Если баннер помещен в правильный контекст, он по-прежнему может восприниматься как реклама, но становится менее навязчивым и, скорее всего, будет поддерживать желаемые ассоциации с брендом. Intel, например, использовал на сайте любителей игры Mplayer 5-10-секундную промежуточную рекламу (которая появляется во время загрузки программы), чтобы сообщить об улучшении технических характеристик, которых можно достичь благодаря применению нового процессора Pentium II. Несомненно, в контексте загрузки ускорение работы компьютера для сокращения времени ожидания релевантно. У Hewlett-Packard есть баннер, советующий распечатать текущую страницу в цвете; он выступает в равной мере и как совет, и как реклама.

### *Станьте частью сайта*

Спонсорство создаст более сильную связь с брендом, если он становится участником процесса. Intel использовал для создания такой вовлеченности «людей-кроликов» – изображения человечков, занимавшихся уборкой помещений. «Люди-кролики» были разбросаны по всем текстам на сайте Mplayer; кликнув на изображение, игроки могли выбрать одного из красочных человечков, чтобы он потом присутствовал в их экземпляре игры Mplayer.

### *Интерактивные баннеры*

Интерактивные баннеры привлекают члена аудитории тем, что просят его ввести какие-нибудь данные. Одно из исследований выявило, что у интерактивных баннеров коэффициент откликов на 70% выше, чем у неинтерактивных баннеров, которые просто отправляют пользователя на другую страницу [5]. John Hancock, например, разместил на нескольких популярных сайтах баннер, состоящей из изображения маленькой девочки и вопроса: «Ей \_\_\_ лет, и я хочу, чтобы она поступила в \_\_\_. Как мне этого добиться?» Пользователю надо было ввести соответствующий возраст и вид колледжа для своей дочери, после чего баннер подсчитывал, сколько пользователю нужно откладывать в

месяц, чтобы добиться своей цели. Простая загадка, конкурс, карикатура или набор легких вопросов, вроде тех, что используются в баннере John Hancock, не только заставляют потребителей задуматься о потребности в продукте или услуге, но и привязывают бренд к этой потребности.

### *Новости, развлечения и другие стимулы*

Существует множество способов предоставления членам аудитории стимулирующих факторов, чтобы вовлечь их в рекламу или, по крайней мере, сделать их терпимыми к ее присутствию. Некоторые журналы, например, *Variety* и *Forbes*, размещают в своей рекламе заголовки новостей. В баннере Hewlett-Packard есть анимированная игра в пинг-понг, позволяющая пользователям поиграть с компьютером. То, что этот сайт часто загружается, делает честь такому виду рекламы, сравнимой с обычными рекламными объявлениями, которые настолько очаровательны, что становятся темой разговоров. Другие предлагают бесплатные компьютеры или доступ в Интернет в обмен на размещение на машине набора рекламных объявлений.

### *Символы и слоганы*

Баннер, как и щитовая реклама, имеет ограниченные возможности относительно контента. Как использовать его более эффективно? Сильный слоган и символ помогут донести сообщение в сжатой форме. Такие слоганы, как «Никто не любит Сару Ли» и «Спокойная компания», и символы, вроде пончика Pillsbury или дилижанса Wells Fargo, делают коммуникацию в баннерном формате более эффективной.

### *Цели и показатели*

Для рекламы, призванной увеличить трафик веб-сайта или подстегнуть к немедленному действию, количество переходов (например, когда клик мыши переносит посетителя на сайт рекламодателя) будет адекватным показателем. Но переходы не обязательно отражают способность рекламы добиться осведомленности и создать ассоциации с брендом. В исследовании IAB корреляция между количеством переходов и возросшей осведомленностью о бренде была нулевой: у двух наиболее эффективных из 12 реклам – Volvo и Schick – ее почти что не было. Если количество переходов становится преобладающим показателем, то вы начнете отклоняться от своей стратегии, лишь бы только достичь нужного показателя. Вместо этого необходимо экспериментировать с показателями осведомленности и ассоциаций, как, например, это делалось в ходе исследования IAB. Преимущество Сети состоит в том, что такие эксперименты вполне осуществимы и при разумных расходах.

Мартин Маккланан, интернет-гуру с сайта Prophet Brand Strategy, заметил (в цитате, приведенной в начале этой главы), что «Сеть представляет собой такое слияние СМИ и коммерции, которое может фундаментально дестабилизировать существующие коммуникативные каналы». Его наблюдение наводит на мысль, что соответствующие перспективы Сети интересуют самых разных ее посетителей. Бренды чистой интернет-коммерции не должны просто предлагать функциональный, удобный способ заказа продуктов (что часто приводит к сокращению прибылей), но должны создавать бренд с помощью индивидуальности, объединения посетителей и развлечений, что делает посещения сайта более долгими и укрепляет лояльность. Этим брендам следует также использовать все инструменты создания бренда, а не сводить их к одному Интернету.

Бренды с офлайн-присутствием не должны рассматривать Сеть как еще один источник рекламы. Нет, к ней следует относиться как к составной части, если не как к ведущему элементу всей работы по созданию бренда. И, что гораздо более важно, обращение к Сети может изменить бизнес-модель и роль традиционных коммуникативных каналов. При некоторых обстоятельствах Интернет следует рассматривать как способ расширить процесс создания бренда за рамки коммуникации и превратить его в полноценную цепь — от создания продукта до сервисной поддержки.

Интернет развился так быстро, что немногие менеджеры, пользующиеся традиционными коммуникациями, могут просто взяться за Интернет и получить великолепные результаты. Компаниям нужны топ-менеджеры, которые знают, как привлекать широкий спектр коммуникативных возможностей (как в Сети, так и вне ее), идентифицировать вновь возникающие модели интернет-бизнеса, создавать и использовать возможности электронной коммерции. Сегодня должность «заведующего Сетью» — очень редкая, но завтра она станет чрезвычайно важной для компаний тех брендов, где хотят создать реальные и прочные конкурентные преимущества.

В равной степени важным будет и выбор подходящих партнеров по внешним коммуникациям. Поскольку большинство традиционных рекламных агентств рассматривает Сеть просто как еще один коммуникативный канал, то лишь немногие из них обладают необходимым техническим опытом и способностями к электронной коммерции. В

свою очередь, немногие энтузиасты Интернета понимают, как они могут применять свои навыки для создания брендов. Опыт и навыки, необходимые для разработки цифровой стратегии бренда с сильной, яркой индивидуальностью, сейчас на вес золота.

Интернет — это личный опыт. Задача состоит в том, чтобы соединить этот опыт с брендом. А бренд — это то, что нельзя скопировать. Поэтому следует создавать бренд, укрепляя опыт, который люди будут связывать с брендом, используя уникальные свойства Сети, а чтобы понять возможности, которые она представляет, нужно, в свою очередь, идти в ногу с постоянно совершенствующимися технологиями.

### Вопросы для обсуждения

1. Поддерживает ли присутствие в Сети ваш бренд? Вы используете символы и работаете над ними?
2. Есть ли у вас «крючок», заставляющий посетителя снова зайти на ваш сайт?
3. Укрепляет ли ваше присутствие в Интернете ваш бренд, потому что предоставляет дополнительную ценность для потребителя?
4. Есть ли у людей, ответственных за поддержание вашего сайта, четкое понимание идентичности бренда?
5. Ведет ли ваш веб-сайт диалог с существующими или потенциальными клиентами? Укрепляет ли он вашу связь с клиентами? Обеспечивает ли он обратную связь с клиентом? Как эта информация используется в вашей компании?
6. Согласуется ли ваше присутствие в Сети с существующими брендами, рынками и офлайн-СМИ?
7. Проверьте присутствие вашего бренда в Сети, проведя интернет-аудит на основе шести первых вопросов.

### Примечания

- 1 The author thank Jason Stavers and Andy Smith, two world-class Internet observes, for their insightful contributions to this chapter.

2. Bruce H. Clark, «Welcome to my Parlor...», *Marketing Management*, Winter 1997, pp. 11-25.
3. The study reported in the Millward Brown Interactive report: «1997 Online Advertising Effectiveness Study». Also the study was interpreted by the primary researcher Rex Briggs in his note titled, «A Roadmap to Online Marketing Strategy» also published by Millward Brown interactive.
- 4 Rex Briggs and Nigel Hollis, «Advertising on the Web: Is There Response before Click-Through?» *Journal of Advertising Research*, March-April 1997, pp 33-45.
5. Amy Innerfield, «Building a Better Ad», Grey/ASI Online Advertising Effectiveness Study, in the *IAB Online Advertising Guide*, 1998.

Мартин Маккланан, интернет-гуру с сайта Prophet Brand Strategy, заметил (в цитате, приведенной в начале этой главы), что «Сеть представляет собой такое слияние СМИ и коммерции, которое может фундаментально дестабилизировать существующие коммуникативные каналы». Его наблюдение наводит на мысль, что соответствующие перспективы Сети интересуют самых разных ее посетителей. Бренды чистой интернет-коммерции не должны просто предлагать функциональный, удобный способ заказа продуктов (что часто приводит к сокращению прибылей), но должны создавать бренд с помощью индивидуальности, объединения посетителей и развлечений, что делает посещения сайта более долгими и укрепляет лояльность. Этим брендам следует также использовать все инструменты создания бренда, а не сводить их к одному Интернету.

Бренды с офлайновым присутствием не должны рассматривать Сеть как еще один источник рекламы. Нет, к ней следует относиться как к составной части, если не как к ведущему элементу всей работы по созданию бренда. И, что гораздо более важно, обращение к Сети может изменить бизнес-модель и роль традиционных коммуникативных каналов. При некоторых обстоятельствах Интернет следует рассматривать как способ расширить процесс создания бренда за рамки коммуникации и превратить его в полноценную цепь — от создания продукта до сервисной поддержки.

Интернет развился так быстро, что немногие менеджеры, пользующиеся традиционными коммуникациями, могут просто взяться за Интернет и получить великолепные результаты. Компаниям нужны топ-менеджеры, которые знают, как привлекать широкий спектр коммуникативных возможностей (как в Сети, так и вне ее), идентифицировать вновь возникающие модели интернет-бизнеса, создавать и использовать возможности электронной коммерции. Сегодня должность «заведующего Сетью» — очень редкая, но завтра она станет чрезвычайно важной для компаний тех брендов, где хотят создать реальные и прочные конкурентные преимущества.

В равной степени важным будет и выбор подходящих партнеров по внешним коммуникациям. Поскольку большинство традиционных рекламных агентств рассматривает Сеть просто как еще один коммуникативный канал, то лишь немногие из них обладают необходимым техническим опытом и способностями к электронной коммерции. В

*Каждый переживает больше, чем он понимает,  
но именно опыт, а не понимание, влияет на поведение.*

Маршалл Маклюэн

*Сопровствляйтесь обычному.*

Рэймонд Рубикам, основатель Y&R, примерно 1925 г.

Во Франции Nestle создал пункты переодевания детей на автостоянках на Autoroute Sud – главной дороге, по которой семьи отправляются на юг в отпуск. В этих пунктах предлагаются пеленки и прочие мелочи, а также детское питание. И это вовсе не альтруистическое начинание, а способ познакомить потребителей с брендом детского питания Alcate компании Nestle. Предоставляя родителям возможность испробовать полезные для их детей продукты, компания связывает бренд с потребителями на эмоциональном и функциональном уровнях.

## HEWLETT-PACKARD

В деловой части Манхэттена Hewlett-Packard установил выставочные трейлеры, в которых прохожие могли увидеть модель контрольного центра гонок «Инди-500», где цветные принтеры Hewlett-Packard использовались для решения самых разных задач. Эта выставка, названная «Цвет бизнеса», помогала посетителям осознать, насколько необходима качественная цветная печать принтеров HP для работы в современной компании. Выставка и привлекала посетителей, и являлась источником важнейших целевых ассоциаций.

## PROGRESSIVE INSURANCE

Progressive Insurance – необычная и новаторская компания как в сфере автомобильного страхования, так с точки зрения создания связи между своим брендом и клиентами. Когда выяснилось, что медленная работа с претензиями вызывала множество жалоб среди клиентов, попавших в дорожные аварии, в компании ввели брендируемое сверхбыстрое рассмотрение претензий – «Немедленный ответ». Внешне очень заметные автомобили службы «Немедленный ответ» курсируют в местах оживленного движения, чтобы в случае аварии можно было разобратся с претензией. Брендимуемые автомобили Progressive Insurance создают очень сильную и уместную визуальную представленность; водители и клиенты утверждают, что автомобили компании часто оказываются на месте происшествия раньше полиции.

## BMW

Турнир BMW по теннису и гольфу создает мощную связь между брендом и потребителем. Турнир – это встреча любителей тенниса,

гольфа и автомобилей, который проходит каждый год на различных европейских курортах. Задачи – повеселиться и поболтать об автомобилях и о спорте. Само мероприятие, PR-кампании, директ-маркетинг и промо-акции до и после мероприятия создают контекст, в котором потребители могут почувствовать глубокую и эмоциональную связь с брендом, потому что у них формируются воспоминания, чувства, образы и позитивные мысли о BMW.

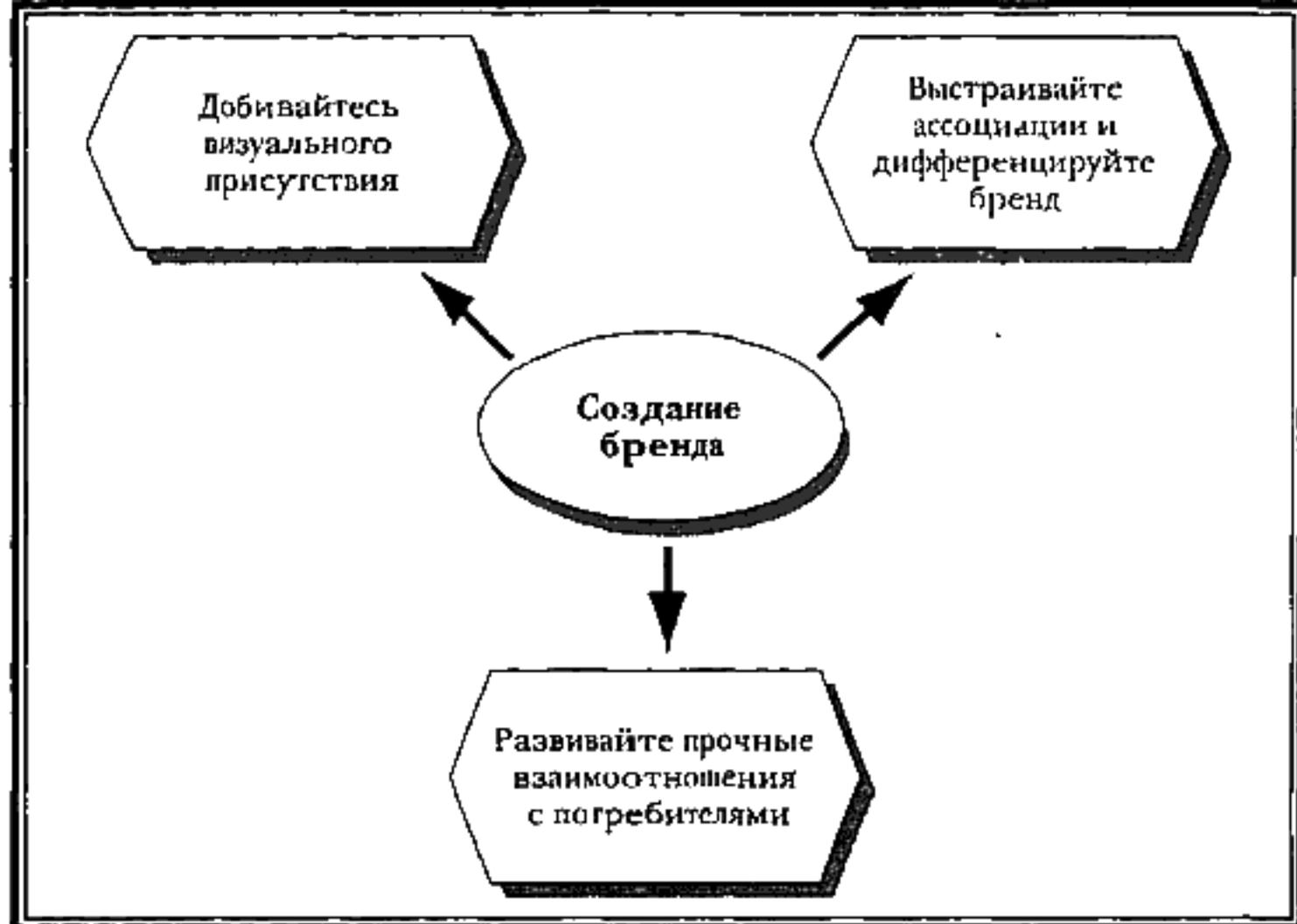
Когда в Древнем Египте умирал фараон, жрецы мумифицировали его тело и помещали в разукрашенный саркофаг – несколько гробов, спрятанных друг в друга. Затем саркофаг погребался в Долине Царей. Гробницы были сложными сооружениями, над которыми рабы трудились много лет. Их целью было помочь царю благополучно перебраться из этой жизни в следующую и сообщить богам и другим обитателям потустороннего мира, что в саркофаге покоится не кто-нибудь, а фараон.

В гробницах древних египтян было до 20 комнат и коридоров, украшенных фресками и барельефами. Фрески рассказывали о фараоне, о том, во что он верил и что он ценил. Они описывали его занятия (например, охота), которые были частью жизни фараона. В комнатах хранились похоронные принадлежности и множество других сокровищ и вещей, принадлежавших фараону.

В некотором смысле, строители египетских гробниц были создателями бренда. Они старались создать визуальное присутствие одними только размерами и наличием гробницы. Они создавали множество ассоциаций, помогавших описать фараона (что он ценил и во что верил, чем занимался в своей повседневной жизни и чем обладал). Наконец, они создавали глубокие отношения между «брендом» фараона и богами, строя здание, которое можно было связать с богами. И они делали это без рекламы в СМИ!

## ЗАДАЧА СОЗДАНИЯ БРЕНДА

При реализации стратегии бренда основное внимание обычно уделяется созданию (или укреплению) визуального присутствия, ассоциаций с брендом и/или глубоких отношений с потребителем (рис. 9-1). Каждая из этих задач обусловлена идентичностью и позицией бренда. Даже обеспечение визуального присутствия требует руководства, поскольку некоторые подходы могут быть несовместимы с идентичностью бренда.



**Рис. 9-1.**

*Задачи создания бренда*

Силу визуального присутствия часто недооценивают. Такие бренды, как Intel, Coke и Visa, заняли доминирующие позиции на рынке главным образом за счет одного лишь присутствия. Каждый из них вездесущ в своем контексте: такая визуализированность может не только привлекать внимание при каждой покупке, но и влиять на восприятие. Такой бренд, как Intel, пользуется хорошей репутацией в отношении лидерства, успеха, качества и даже возбуждения и энергии в основном благодаря визуальному присутствию.

У визуального присутствия есть несколько компонентов, включая узнавание («Вы слышали об этом бренде?»), самостоятельное вспоминание («Какие бренды вы знаете?») и положение на «вершине памяти» (top of mind) («Какой бренд первым приходит вам на память?») в процессе совершения потребителем покупки и в структуре отношения к бренду. Относительная важность каждого из них зависит от конкурентной среды. Для небольшого или нового бренда на крупном рынке достижение узнавания может быть серьезной целью. В других ситуациях более важно вспоминание — в «Создании сильных брендов» обсуждалась опасность оказаться на «кладбище», где узнавание высоко, но вспоминание низкое. Для доминирующего бренда — особенно такого, который конкурирует на динамичном рынке, например, рынке

жевательных резинок, — решающим может быть положение на вершине памяти. В большинстве случаев на всех трех этих уровнях главной целью и мерой оценки результатов является осведомленность.

Создание ассоциаций — стержень создания бренда — управляется идентичностью бренда. Целью его являются не только сильные ассоциации, но и дифференцированный бренд, такой как «Юго-Западные авиалинии», Tiffany или Jaguar. Как показывает Исследование ценности брендов Young&Rubicam, основанное на структурном анализе свыше 13 тыс. брендов более чем в 30 странах, дифференциация в гораздо большей степени является ключом к сильному бренду, чем уважение, уместность и знание [1]. Согласно модели Y&R, новые бренды прежде всего создают дифференциацию, а первым признаком ослабления бренда обычно является ее утрата. Лояльность к бренду должна основываться на уникальных характеристиках: очень трудно создать сильную привязанность к бренду-подражателю.

По-настоящему сильные бренды, такие как Harley-Davidson и Saturn, для установления прочных отношений с целевой группой решили не просто добиться визуального присутствия и дифференциации, а сделать бренд важной частью жизни и/или самосознания клиента. При достижении глубоких отношений функциональные, эмоциональные выгоды и/или выгоды с точки зрения самовыражения будут довольно сильными. Потребитель будет чрезвычайно лояльным и станет рассказывать другим о бренде, превознося его достоинства и оправдывая недостатки.

### **Создание прочных отношений: найдите слабое место потребителя**

Создание прочных отношений с потребительским сегментом обычно гораздо важнее, чем это могут показать цифры. Лояльные потребители не только влияют на других, но и создают основу для стабильных продаж. Не все бренды могут создать многочисленную стержневую группу лояльных клиентов; например, утилитарному бренду с низкой степенью вовлеченности, такому как стиральный порошок Dash, можно и не мечтать выстроить такую группу. Но для иных брендов это станет серьезным достоянием.

#### *Модель отношений с потребителем*

Бренд не может развивать глубокие отношения без полного и интуитивного понимания потребителя. Нужно отыскать слабое место

покупателя — ту часть его жизни, которая характеризуется значительной степенью вовлеченности и преданности и/или показывает, кто он такой, то есть его самовосприятие. Один из способов найти это слабое место — взглянуть на существующих лояльных клиентов: почему эти люди так сильно привязаны к бренду? Полезно использовать качественные исследования, цель которых — значительно расширить рамки обычных и выявить более глубокие мотивации. Главное — узнать потребителей как личностей, а не о потребителях как группах. Как бренд соединен с самовосприятием и образом жизни потребителей? Наконец, посмотрите на ценности и убеждения потребителей, их занятия, интересы и имущество, другими словами, кто они, что делают и чем владеют. Суть большинства людей отражается в этих трех измерениях, как показывает модель отношений с потребителями на рис. 9-2.

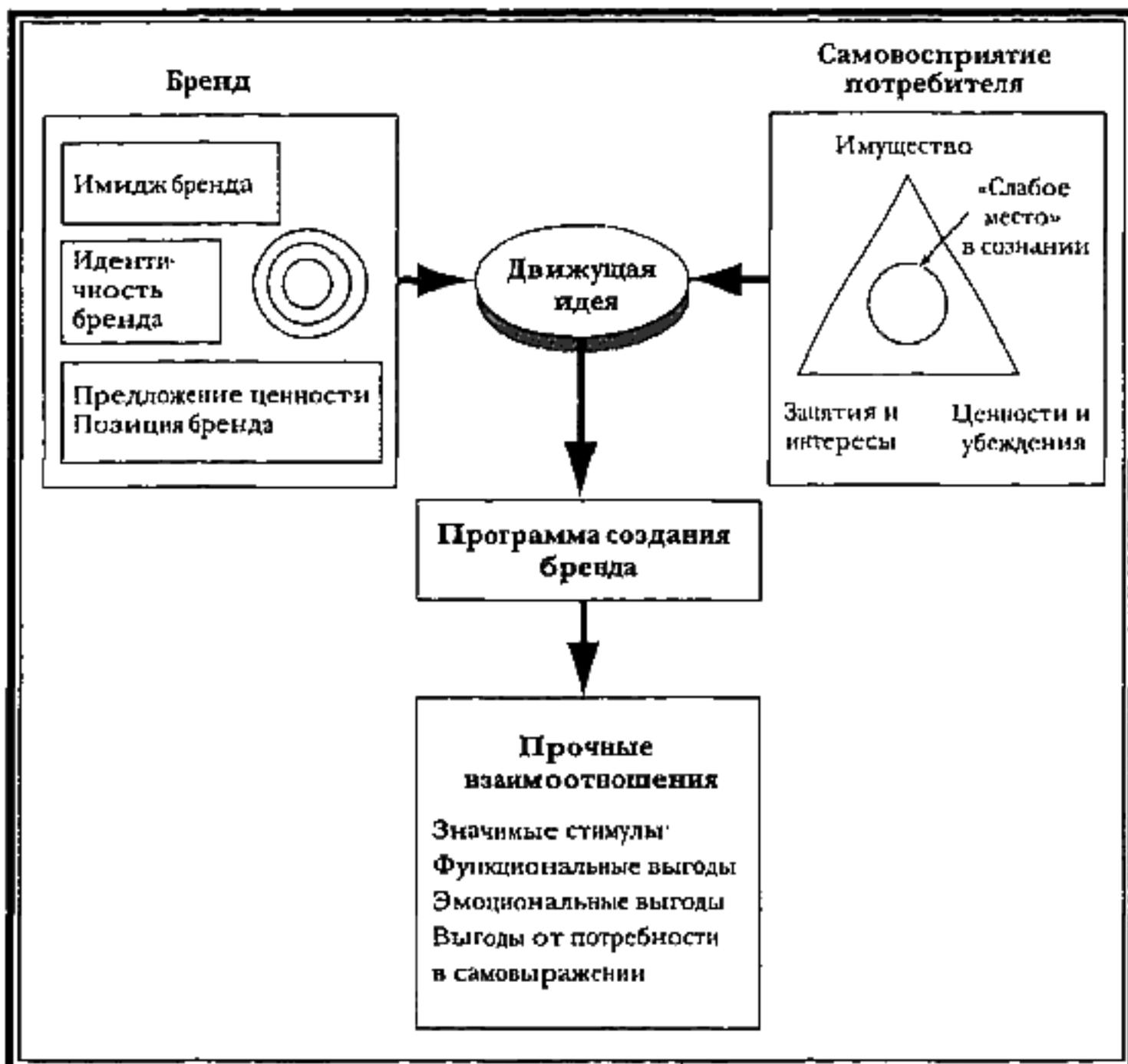


Рис. 9-2.

Модель взаимоотношений с потребителями

**Ценности и убеждения.** Набор ценностей и убеждений потребителя отображает сущность данного человека – то, что за ним стоит. Body Shop устанавливает связь с людьми, озабоченными социальными проблемами; ее программы поддержки экономики стран третьего мира, спасения китов и бережного отношения к окружающей среде находят отклик в сегменте со схожими ценностями и убеждениями. Программа Ronald McDonald House по жилищному строительству для семей с тяжело больными детьми созвучна ценностям и убеждениям сегмента их клиентов. Слоган: «Think different» («Думайте по-другому») – и причудливая окраска компьютеров фирмы Apple адресованы людям, которые ценят волю свободного художника, восстающую против монолитного конкурента. Microsoft, в свою очередь, для выражения набора ценностей использует слоган: «Where do you want to go today?» («Куда бы вы хотели отправиться сегодня?»), предназначенный для установления связи с сегментом потребителей.

**Занятия и интересы.** Второе измерение «Я» потребителя включает занятия и интересы: теннис, просмотр футбольных матчей, путешествия, уход за домом, семья, денежные вклады, физические упражнения, поездки на работу в город из пригорода и пикники. Бренд может установить связь с потребителем, став составной частью одного из этих занятий или интересов и предоставляя функциональные выгоды. North Face, например, мог бы стать частью поездок на природу, предоставляя оснащение и знания, которые помогали бы туристам и альпинистам достичь своих целей. А онлайн-вкладчик мог бы рассматривать Charles Schwab, ведущую онлайн-брокерскую фирму, своим партнером в формировании инвестиционного портфеля.

**Имущество.** Мы – это то, чем мы владеем. Понятие «имущество» здесь трактуется широко и включает людей, места, идеи или группы, равно как и вещи. Все это может выражать, подтверждать или удостоверить чувство собственного «Я» [2], иначе говоря, у потребителя есть то, что он называет «Я», а не «мое». Задача бренда – привязать себя к такому имуществу. В некоторых случаях (например, для Harley-Davidson) сам бренд является таким имуществом и предоставляет большие выгоды в плане эмоций и самовыражения. Когда потребитель, держа в руках футболку с символикой Harley-Davidson, говорит: «Этот бренд – я сам», и рассказывает об опыте, сделавшем бренд частью его жизни, или когда обладание автомобилем Mercedes-Benz вселяет в кого-либо чувство достижения цели, можно сказать, что бренд достиг глубоких отношений с потребителями.

## Движущая идея

Как показано на рис. 9-2, стержень создания бренда – это движущая идея: центральная концепция (как индивидуальность бренда) или программа (как чемпионат Adidas по стритболу или NikeTown), вокруг которой может разворачиваться ряд скоординированных программ создания бренда. Хорошая движущая идея ускорит осуществление программ, которые:

- строят бренд, создавая визуальное присутствие, ассоциации и отношения;
- откликаются на потребности потребителей;
- вырываются из «хаоса».

Во многих случаях анализ наиболее уязвимых желаний потребителя позволяет выявить ту черту, благодаря которой и рождается гениальная идея. Для Adidas такой движущей идеей стал чемпионат Adidas по стритболу У целевой молодежной аудитории Adidas нашла отклик идея выходных, наполненных общественной деятельностью и физической активностью. На рис. 9-3 приведено еще несколько примеров движущих идей и соответствующих им слабых струнок потребителей.

Бренд	Слабое место потребителя	Движущая идея
Adidas	Командные соревнования как развлечение на выходных	Чемпионат Adidas по стритболу
Coca-Cola	Патриотизм и любовь к торжествам	Передача олимпийского факела
Harley-Davidson	Чувствовать себя свободным мачо	Общество владельцев Harley
Maggi	Веселое приготовление пищи для семьи и друзей	Kochstudio
Starbucks	Функциональное и социальное удовольствие от ежедневных перерывов на чашечку кофе	Развитие сети европейских «кофейных домиков»
TAG Heuer	Идентификация с яхтенным спортом	Спонсирование Уитбредской регаты

Рис. 9-3.

Примеры движущих идей

Движущие идеи могут исходить и со стороны бренда, например:

- *Продукт.* ThinkPad компании IBM, iMac компании Apple и Audi TT — это все заявления о бренде, которые могут двигать работу по созданию бренда.
- *Позиция.* История Haagen-Dazs (о ней рассказывается далее в этой главе) — пример того, как позиция бренда может быть движущей идеей ряда программ.
- *Индивидуальность бренда.* Индивидуальность Virgin вдохновила несколько движущих идей, например, программу с воздушными шарами.

Очевидно, что вдохновленная движущая идея может вывести из затруднительного положения и стать главным импульсом для ряда программ создания бренда, как в случае с NikeTown и чемпионатом Adidas по стритболу. Но как выработать такую движущую идею? Тут многое зависит от везения. Гуру менеджмента Том Питерс как-то посоветовал компаниям «упиваться беспорядком и радостями случайных открытий — это и есть счастливый билет!» Но не случайно, что одни фирмы более удачливы, чем другие; как однажды заметил Луи Пастер: «Удача благоволит только подготовленному уму». Компания может создать у себя такую культуру и структуру, когда люди могут признавать выдающуюся идею и, что гораздо более важно, обладать побуждающими мотивами и властью для ее реализации. Можно создать процесс, увеличивающий шансы найти выигрышную движущую идею. У такого процесса, скорее всего, будет три стадии.

Первая стадия будет состоять в представлении наиболее важных элементов бренда и потребителя. Для бренда этими аспектами являются имидж бренда, его идентичность (включая индивидуальность, символы и сущность бренда, ценное предложение и позицию бренда). В отношении потребителя — это занятия и интересы, ценности и убеждения, а также имущество, уже обсуждавшееся выше.

Вторая стадия — определение возможных движущих идей, основанных на концепциях и интуитивном понимании, выработанных на первой стадии. Задайте себе несколько основных вопросов, которые вам помогут. В чем тут на самом деле волшебство? Что действительно отвечает чаяниям? Что отличается от других брендов? Официальная лаборатория творческого мышления была бы ценным вложением. Заметьте, что такие лаборатории не должны заниматься только «мозговым штурмом», а разрабатывать действенные и долгосрочные программы творческого мышления [3].

# НОВАРТ CORPORATION

Хотя Hobart Corporation, производящую оборудование для пищевой промышленности уже более 100 лет, можно было и не считать лидером в своей области, она заслужила прочную репутацию благодаря своим высококачественным изделиям. Эта крупнейшая корпорация охватывала розничный сектор (то есть рестораны и пекарни) и сектор пунктов питания (в школах и т. п.), а также управляла крупными товарными категориями в своей отрасли. Другие ведущие компании преуспели только в отдельной товарной категории (например, замораживание продуктов) или хорошо известны лишь в одной из областей индустрии.

Корпорация Hobart хотела большего. Она стремилась создать устойчивое конкурентное преимущество, став лидером не только по производству, но и по идеям. Ведущей идеей стало предложение советов и решений повседневных проблем, с которыми сталкивались посетители ее ресторанов и прочих заведений по ходу своей деятельности. Поиск и найм хороших работников, безопасность пищи, сокращение расходов, уменьшение усушки и рост продаж. Эти вопросы и составляли «слабое место» потребителя.

Движущая идея разрешения повседневных проблем потребителей превратилась в мощную программу создания бренда, где главная роль отводилась PR. Мероприятиям, посвященным конкретным и несложным проблемам потребителей, предшествовала реклама в прессе. Например, в одном из рекламных объявлений на раковине изображалась надпись: «Сотрудники должны мыть руки перед выходом на работу» и задавался вопрос: «Нужен ли более всеобъемлющий подход к безопасности пищи?» В тексте рекламы предлагались решения, рекомендованные Hobart, под слоганом: «Надежное оборудование — надежный совет».

Рекламная кампания в прессе играла лишь небольшую роль во всей программе создания бренда, разработанной при помощи Hensley, Segal and Reuschler — компании, занимавшейся b-2-b-коммуникациями. Hobart работала непосредственно с журналистами из торговых изданий, чтобы добиться даже не product placement, а, скорее, idea placement. Появлялись статьи с такими, например, заголовками: «Холодная война: замораживание вооружает рестораторов против пищевых отравлений» (эта статья вышла в Hotel Magazine). Hobart также изменила подход к представлению новых продуктов, делая акцент на том, как продукт помогает клиенту справиться с основными проблемами его бизнеса. Например, при представлении посудомоечной машины Hobart Turbo Wash основное внимание уделялось не таким техническим решениям, как потайные сопла, а тому, насколько она облегчает неприятную работу — чистку сковородок и кастрюль — и доставляет радость служащим ресторанов и пунктов питания.

Hobart также основала журнал для клиентов «Мудрые проверенные советы для профессионала пищевой индустрии». В нем печатались серьезные статьи, и продавался он в обычных газетных киосках, чтобы не восприниматься как корпоративное рекламное издание. А чтобы привнести этот акцент и в профессиональные выставки, при киоске Hobart создали «Идейный центр», где люди могли задать экспертам вопросы о проблемах, с которыми они сталкиваются в своем бизнесе. Внутри же организации сообщение о лидерстве подкреплялось собраниями отделов и компании и через внутренние информационные бюллетени.

Помимо этого, Hobart делилась своими ценными советами в речах на важнейших профессиональных шоу и мероприятиях, таких как Саммит по вопросам

домашнего питания и Национальная конференция консультантов в области питания. Кроме того, компания предлагала огромное количество информации по важнейшим вопросам на своем веб-сайте, где посетители могли найти документы, ответы экспертов, материалы брифингов и другую информацию, обновляемую еженедельно. Информация Нобан также со стратегической целью размещалась на многих других сайтах, которые часто посещали люди, занятые в данной индустрии, а отдельные документы широко распространялись в печати.

*\* Источник: Благодаря Стиву Киссинеа из компании Hensley, Segal and Hentschler, который подсказал этот пример движущей идеи и рассказал детали.*

Третья стадия – оценка предлагаемых движущих идей. Какие программы создания бренда могут дополнять друг друга? Каким будет последующее воздействие? Сколько человек из целевого сегмента следует затронуть? Какие ассоциации следует создавать? Как следует измерять успех? Как уточнить концепцию, чтобы она стала еще лучше?

### **Модель бизнес-отношений**

Компании – это тоже клиенты. Как и люди, компании обладают ценностями и убеждениями, которые занимают центральное место в их существовании. Однако два остальных угла треугольника самовосприятия потребителя в модели отношений с клиентом (рис. 9-2) следует заменить организационной миссией и оргвопросами и проблемами.

#### *Ценности и убеждения*

Оргценности, конечно же, имеют свой собственный привкус. Для Body Shop важна социальная активность, в то время как высшими приоритетами для других фирм могут быть искусство или благотворительность. Hewlett-Packard проявляет особый интерес к сотрудникам и к их профессиональной и личной реализации. Chevron беспокоится об окружающей среде. 3M покровительствует новаторству в разных его формах.

#### *Миссия компании*

У каждой компании есть миссия, или определяющая деятельность. General Motors разрабатывает, создает и распространяет автомобили. Компания Хегох занимается цифровой документацией. Disney делает людей счастливыми. Миссия важна для компаний с функциональной и с эмоциональной точек зрения, это то, что стоит за этими компаниями. Бренду, желающему установить отношения с компаниями, следует обратить внимание на широко определяемую миссию.

Например, поставщик GM мог бы установить связь, занявшись дорогами, безопасностью автомобилей или ралли. Таким образом, бренд поставщика продемонстрировал бы, что разделяет страсть к автомобилям и к их положению в обществе.

### *Оргвопросы и проблемы*

У каждой компании есть вопросы и проблемы, как и набор ценных качеств, разработанных и направленных на их решение. Корпорация Novac, описанная во врезе, есть пример того, как эти оргвопросы стали движущей идеей. Компания просто спросила саму себя, какие серьезные проблемы должны преодолевать их клиенты, чтобы успешно вести дела, а затем постаралась стать авторитетным советчиком по этим проблемам.

### **Инструменты создания бренда**

Будь вашей целью улучшение визуального присутствия, создание ассоциаций или глубоких отношений, как вы будете выстраивать программы создания бренда вокруг движущей идеи? Исторически краеугольным камнем большинства программ создания бренда было эффективное использование рекламы в СМИ. Но предположение, что для успешного создания бренда требуется найти хорошее агентство, стимулировать его разработать великолепную рекламу и профинансировать широкую рекламную кампанию, быстро устаревает. Поручение создания бренда агентству, которое (несмотря на возможные заявления в обратном смысле) обладает хорошим умением создавать рекламу, больше не является рецептом успеха брендинга, если когда-нибудь являлось.

Реклама в СМИ может быть мощным инструментом, особенно если запускается такая поистине грандиозная кампания, как «Got milk?» («Есть молоко?»), и она, скорее всего, продолжит поглощать огромную часть бюджета на создание бренда. Но у рекламы в СМИ есть ряд проблем и ограничений, что делает опасным игнорирование растущего списка альтернатив.

Реклама в СМИ становится все более фрагментированной из-за развития специализированных журналов и газет и бурного роста специализированных телевизионных станций. В этом есть положительная сторона, поскольку теперь возможно достижение целевой аудитории в контекстах, которые благоприятны для бренда. Но это означает, что эффекты масштаба, прежде ассоциировавшиеся с

рекламой в СМИ, более труднодостижимы, потому что теперь для воздействия на то же количество людей используется гораздо больше рекламы, распространяющейся по разным источникам. Кроме того, поскольку немногочисленные таланты создают слишком много рекламы, труднее нанести необходимый «креативный удар».

Один только размах неразберихи, вызванной короткими рекламными роликами на радио и ТВ, грозит отпугнуть членов аудитории. Исследования показывают, что потребители скептически относятся к рекламе. При исследовании поведения потребителей лишь 16% населения Великобритании признало, что они обращают внимание на рекламные паузы, при этом 65% заявили, что больше не доверяют телерекламе, и каждый третий сказал, что все рекламные ролики раздражают или возмущают [4]. Хотя на эти цифры наверняка повлияла систематическая погрешность, печально думать, что рекламу игнорируют 84% ее потребителей и лишь 1/3 опрошенных считают ее заслуживающей доверия и не раздражающей.

Особое внимание создателям брендов следует уделить тому факту, что реклама в СМИ по большей части пассивный инструмент, которому не хватает сильной связи с альтернативными инструментами, что сделало бы ее более эмпирической и вовлекающей. Таким образом, возможность установления глубоких отношений с потребителями через рекламу относительно небольшая.

К счастью, от рекламы в СМИ не требуется быть доминирующим или даже ведущим инструментом создания бренда. Сильные бренды создавались другими инструментами, играющими ключевые роли, включая Интернет, спонсорские программы, директ-маркетинг, флагманские магазины, потребительские клубы, сэмплинг, щитовую рекламу, другие визуальные средства, брендируемые программы коммунального обслуживания (как у Ronald McDonald House), наличие кнопок и выставки в магазинах — и это, конечно, далеко не полный список. Вспомните чемпионат Adidas по стритболу, универсам NikeTown, рекламные трюки Virgin и спонсирование компанией MasterCard Кубка мира по футболу. Проблема в том, что получение доступа ко множеству инструментов создания бренда, имеющих в распоряжении компании, и управление ими при выходе за рамки рекламы, может оказаться трудным делом из-за недостатка внутреннего опыта.

# СОЗДАНИЕ БРЕНДОВ: НЕКОТОРЫЕ РОЛЕВЫЕ МОДЕЛИ ИЗ ЕВРОПЫ

В последней части этой главы представлены несколько ролевых моделей создания бренда за рамками рекламы в СМИ. Эти ролевые модели взяты из европейского опыта отчасти потому, что в Европе на рекламу в СМИ наложены серьезные законодательные ограничения, а потому преобладают альтернативные подходы к созданию бренда. После обсуждения этих ролевых моделей мы предложим ряд указаний по созданию бренда, основанных на этих примерах и на тех, что были приведены в предыдущих трех главах.

## История Maggi

Юлиус Магги основал Maggi более 100 лет назад, когда он изобрел первый обезвоженный суп. Его целью было предложить питательные и вкусные блюда работающим женщинам, у которых не хватало времени и денег для приготовления полноценной домашней пищи. Несколько лет спустя, он изобрел жидкие приправы (рис. 9-4), которые стали фирменным продуктом Maggi. Их характерная бутылочка



Рис. 9-4.

*100 лет жидким приправам Maggi*

настолько же известна в немецкоязычной части Европы, как бутылка Coca-Cola в Америке. Жидкие приправы Maggi стали секретным ингредиентом многих рецептов, вызывавшим комплименты в адрес повара. После второй мировой войны Maggi была приобретена Nestle.

Выяснив, что ее целевой аудиторией являются молодые люди 1980–1990-х гг. рождения, Maggi стала предлагать им полуфабрикаты, продукты быстрого приготовления и замороженные закуски. Эти инициативы соответствовали наследию Maggi, сути бренда — лучшего помощника на кухне — и следующим важнейшим элементам идентичности Maggi:

- *Сотрудничество.* Партнер по готовке, предлагающий идеи, методы и продукты для приготовления вкусных, быстрых, питательных и недорогих блюд и закусок.
- *Новаторство.* Постоянное открытие все новых возможностей для удобства и вкуса.

Реклама в СМИ (сфокусированная на том, что бренд может сделать для потребителя, или на том, что делает продукты Maggi новыми, отличными и желанными) продолжает играть роль в поддержке бренда Maggi в Германии — на самом важном рынке. Однако наиболее важная с точки зрения вложений и эффекта немецкая программа создания бренда основана на концепции Kochstudio («кулинарного центра») Maggi. Эта движущая идея Maggi, в свою очередь, вдохновлена уязвимой чертой характера потребителя — страстью к готовке.

Kochstudio, созданный в 1959 г. при франкфуртской штаб-квартире Maggi, теперь в основном используется для съемок рекламных роликов, включающих демонстрацию использования продуктов. Но постоянные просьбы клиентов посетить это место побудили Maggi расширить концепцию Kochstudio и на другие коммуникативные каналы. Со временем она стала всеобъемлющим выражением сотрудничества Maggi с потребителем. Теперь к бренду Kochstudio привязаны семь крупных программ создания бренда, не считая собственной телестудии (рис. 9–5). Каждая из них вносит свой уникальный вклад, а все вместе они поддерживают бренд Maggi.

#### «Горячая линия» Kochstudio

Чтобы поддержать лояльных клиентов, полученных через какую-либо из точек контакта с Maggi, действует горячая линия Kochstudio

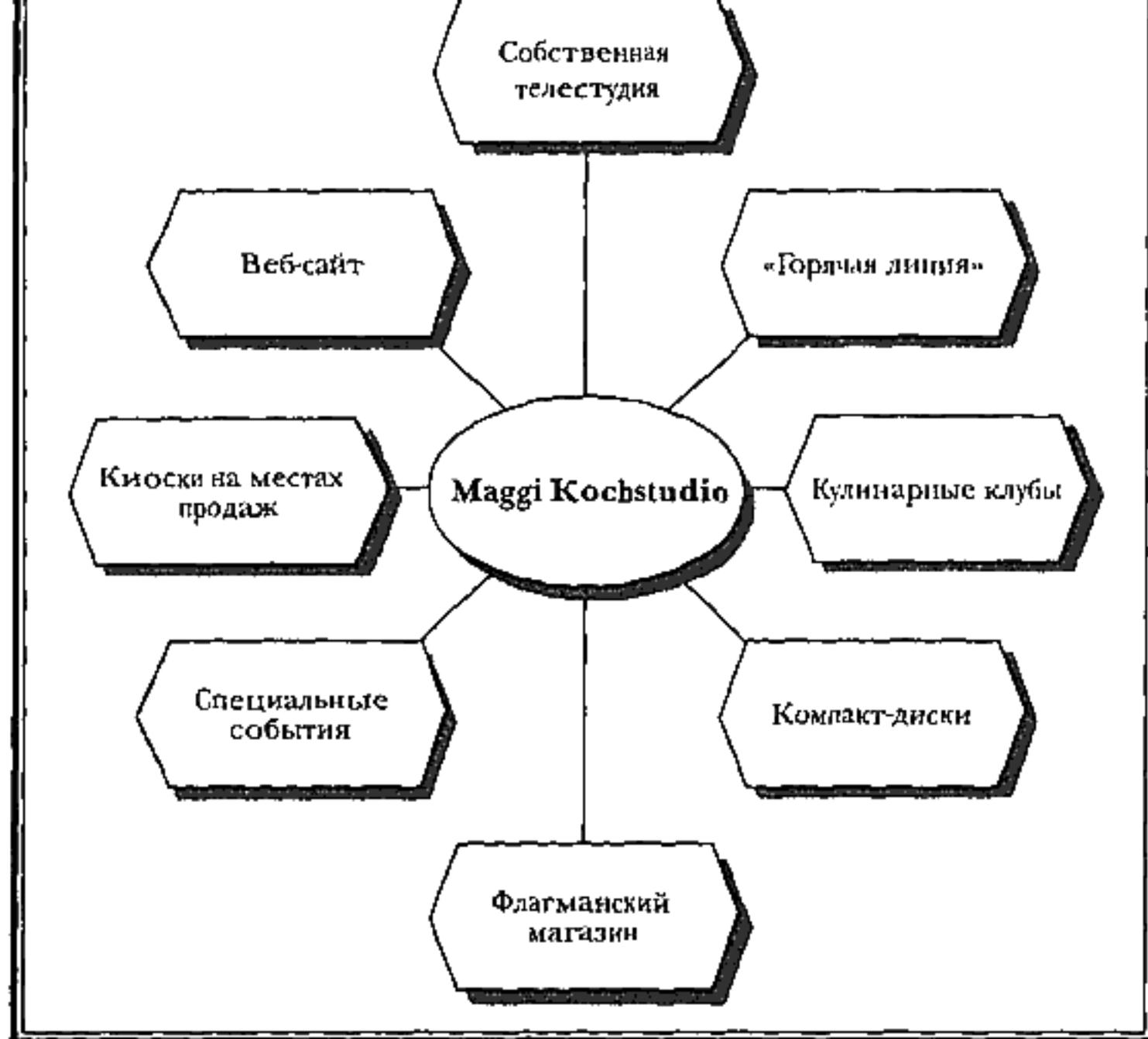


Рис. 9-5.

*Maggi Kochstudio: окружение потребителя*

для вопросов и пожеланий потребителей. Персонал горячей линии отвечает в среднем на 150 телефонных звонков и на 70 писем в день. Полученная в результате такого взаимодействия информация, объективная и субъективная, передаются другим подразделениям Maggi, в особенности научно-исследовательским.

*Кулинарные клубы*

В 1992 г. Maggi создала Kochstudio Club, который теперь насчитывает 400 тыс. членов (что составляет 0,5% населения Германии) и издает свой собственный журнал, выходящий три раза в год. В мае 1996 г. Maggi начала поощрять потребителей открывать собственные местные кулинарные клубы под эгидой Kochstudio. Через несколько лет таких клубов было уже более 400, их поддерживают собственное издание *Topfsucher* («Заглядывающий в кастрюли», то есть человек, всюду сующий свой нос) и лекторы.

## *Компакт-диски*

На компакт-диске, выпущенном Kochstudio и озаглавленном «Веселая кулинария», содержится 300 рецептов, энциклопедия кулинарных терминов, музыка, видеоклипы и очень полезные для потребителя услуги. Более 150 блюд представляются под музыкальное сопровождение, а к большинству из них приложена информация о пищевой ценности. Функция поиска помогает найти рецепты, соответствующие тем ингредиентам, которые у потребителя под рукой.

## *Флагманский магазин*

Флагманский магазин Maggi во Франкфурте, занимающий 2 тыс. кв. футов, был построен в 1996 г. В этом магазине, называемомся Maggi Kochstudio Treff (Treff означает популярное место для встреч и общения), есть отдел, где предлагаются продукты и сопутствующие товары Maggi: полуфабрикаты, пакетики с приправами, фартуки, поваренные книги и ароматизаторы воздуха в форме знаменитой коричневой бутылочки Maggi.

В магазине также есть две кухни. На Сэмплинговой кухне, расположенной в передней части магазина, посетители могут понаблюдать за работой и пообщаться с сотрудниками, готовящими из продуктов Maggi, продегустировать блюда и получить открытку с рецептом. На Опытной кухне ежедневно проводятся кулинарные курсы, где участники готовят и затем съедают блюда; проводятся специальные курсы для начинающих, диабетиков и детей. Каждый день курсы проводятся в режиме реального времени на интернет-сайте Maggi, а идущая каждую неделю «Кулинарная жизнь» (радишоу в прямом эфире) позволяет аудитории поговорить на темы кулинарии и диетологии с сотрудниками Maggi. Создать трафик в магазине помогает и региональная реклама, включая щитовую.

## *Специальные мероприятия*

Maggi добавляет энергии и силы своему бренду на мероприятиях, подобных празднованию 100-летнего юбилея в 1997 г., когда 1 000 знаменитостей была приглашена на праздничный банкет во Франкфурт. Приглашенные не сидели за столом, а стояли и готовили на одной из более 800 кухонных плит. Это мероприятие вошло в Книгу рекордов Гиннеса как крупнейшая демонстрационная кухня в мире, что принесло значительную известность для Maggi, и стало памятным и веселым вечером для участников.

Киоски Maggi Kochstudio в продуктовых отделах супермаркетов предоставляют информацию о кулинарии и диетологии с помощью системы touch screen. По запросу распечатываются рецепты с использованием продуктов Maggi. В киосках установлены датчики движения, которые произносят вслед проходящему: «Привет, это Maggi Kochstudio». В киоске потребители также могут увидеть старый рекламный ролик Maggi 1936 г. и заказать распечатки классических рекламных объявлений Maggi.

## **SWATCH – МАСТЕР ПАБЛИСИТИ**

Компания Swatch, основанная в 1983 г., показала, что часы могут одновременно быть новинками стиля и частью искусства Швейцарии, а также быть веселыми, молодежными, провокационными и забавными. В сообщении потребителям этой идее личности бренда Swatch положился частично на публицити, завоеванную рекламными трюками, на целевые спонсорские программы и на постоянно обновляемый ассортимент. Движущая идея базировалась на утверждении таких характеристик индивидуальности бренда, как отличительность (даже возмутительность), современность и стильность. Во время промо-акций в Германии, Испании и Японии компания вывешивала гигантские часы на одном из городских небоскребов. Во Франкфурте надпись на часах длиной 165 метров гласила: «Швейцария, Swatch, 60 марок». Этот рекламный трюк привлек внимание и прессы, и целевой аудитории.

Swatch также спонсировал Кубок мира по фристайлу в Брекенридже, Первый международный чемпионат по брейк-дансу в Роксе, шоу Эндрю Логана «Альтернативная пресса мира» в Лондоне, выставки уличной живописи в Париже, тур Музея естественной истории и шоу «L'heure est a l'art» («Час с искусством») в Брюсселе. Для Swatch эти альтернативные формы медиакоммуникации стали сообщением и составной частью бренда. Они определяли стиль жизни от Swatch – мир точек зрения и ценностей, разделяемых компанией Swatch и ее клиентами.

Динамичная товарная гамма помогла создать интерес и внимание к Swatch. Несколько раз в год Swatch представляет новую коллекцию часов. Некоторые из них, например, модные спортивные часы, действительно содержат новаторские решения, но для большинства главным является стиль. Swatch активно спонсирует и поддерживает движение поп-культуры, к которому относятся такие известные дизайнеры и художники, как Кит Харинг, Алессандро Мендини, Кики Пикассо и Пьер Алешински. Каждые новые часы были более необычными, более возмутительными, более возбуждающими. Кроме того, такие события, как прохождение кометы Галлея, начало Перестройки в СССР и Всемирный саммит, ознаменовывались выпуском новой коллекции часов.

### *Веб-сайт*

Веб-сайт Maggi выстроен по концепции Kochstudio. Домашняя страница встречает посетителей словами: «Добро пожаловать в Maggi Kochstudio! Для нас кулинария – это больше, чем просто

приготовление пицци. Для нас кулинария — это веселье! И мы хотим поделиться этим весельем с вами!» Для посетителей созданы разные форумы, чтобы пообщаться друг с другом и с Maggi. Здесь есть конкурсы рецептов, доска объявлений, прямые трансляции кулинарных курсов из флагманского магазина, место, где можно вступить в клуб Kochstudio, онлайн-магазин, центр ответов на электронные письма, а также информация по диетологии, продуктам Maggi, кулинарии и развлечениям.

Программа Maggi Kochstudio — это проводник, помогающий Maggi идти по тропе сотрудничества, не только предоставляя потребителю инструменты хорошей готовки, но и показывая, как их использовать. Программа поддерживает основу идентичности Maggi, утверждая, что это гораздо больше, чем просто ассортимент продуктов. Таким образом, она отстраивает Maggi от ее конкурентов.

Maggi достигла глубоких отношений с рядом клиентов, используя характерные черты их стиля жизни. Данная группа клиентов ценит пищу и готовку, уделяет ей много времени и владеет множеством кухонных принадлежностей, в чем проявляется их любовь к кулинарии. Maggi устанавливает с ними связь, выступая в роли партнера и помогая им преуспеть, предоставляя тем самым значительные выгоды в плане эмоций и самовыражения. Согласно исследованию экспертов исследовательской компании GfK, в 1998 г. Maggi была брендом фасованных товаров с самым широким потребительским признанием в Германии: 87% потребителей регулярно покупали и использовали продукты Maggi. Этот потрясающий результат в значительной степени можно приписать программе Maggi Kochstudio.

## История Haagen-Dazs

«Гранд Мет» запустил рекламную кампанию Haagen-Dazs в Европе в 1989 г., не побоявшись экономического спада, застойности товарной категории и наличия сильных конкурентов. Unilever, Nestle, Mars и огромное количество мелких, но важных местных производителей мороженого (Schöller в Германии, Mövenpick в Швейцарии и Sagit в Италии) активно рекламировались, имели высокую осведомленность и контролировали ограниченное пространство «мороженца» в европейских супермаркетах. В некоторых странах сильные частные лейблы держали более 40% рынка продуктов на вынос. Кроме того, у «Гранда Мет» был совсем небольшой продуктовый портфель и скромное присутствие на европейских каналах сбыта продовольственных продуктов.

Продукт Haagen-Dazs был более густой, с большим содержанием сливок и более дорогой – на 30–40% дороже, чем у ближайших конкурентов, и примерно в девять раз дороже, чем у производителей дешевого мороженого. Выбрав целевой аудиторией искушенных состоятельных взрослых, «Гранд Мет» позиционировал свое мороженое как чувственную изысканную слабость, которой можно наслаждаться круглый год. Это позиционирование и стало движущей идеей Haagen-Dazs. Псевдоскандинавское имя бренда вызывало у европейцев образы природы и свежести, что удачно сочеталось с важнейшими товарными характеристиками мороженого.

Обычно при выводе на рынок нового продукта, такого как Haagen-Dazs, начинают с массовой рекламной кампании. Но «Гранд Мет» пошел другим путем и открыл несколько шикарных кафе в крупных и богатых городах Европы с оживленным пешеходным движением (рис. 9-6). Эти кафе-магазины создавали атмосферу исключительности, качества, чистоты и естественности (в отличие от тех стерильных залов мороженого, которые Haagen-Dazs открывал в



Рис. 9-6.

*Фасад магазина Haagen-Dazs*

США). Учитывая заметность магазинов и оживленность пешеходного движения, Haagen-Dazs запустил агрессивную сэмплинговую программу: прохожий встречался с Haagen-Dazs в обстановке, оставлявшей позитивный, и даже памятный, опыт.

Сэмплинговая программа была также привязана к спонсируемым культурным мероприятиям, которые проходили под лозунгом «Haagen-Dazs: предан удовольствию – предан искусству» и подкрепляли дополнительными ассоциациями имидж бренда. Например, спонсирование оперных постановок давало гарантию, что мороженое Haagen-Dazs увидят и попробуют правильные люди в правильных местах. Для авангардной постановки «Дон Жуана» в Opera Factory был даже слегка изменен сценарий пьесы: Дон Жуан просил шербета, но получал вместо него бочонок Haagen-Dazs. Результатом стала широчайшая паблисити, полученная практически бесплатно.

Haagen-Dazs добилась визуального присутствия в высококлассных отелях и ресторанах, продавая ее только тем, кто соглашался размещать название Haagen-Dazs на своих меню. Программу поддерживала промо-акция, в ходе которой потребители, покупающие контейнер с мороженым Haagen-Dazs, получали талон на обед на двоих по сниженным ценам в ресторанах-участниках акции. Эти контакты с клиентами усилили имидж исключительности и изысканности, который требовался бренду. Когда Haagen-Dazs «двинулся» в супермаркеты, обычные магазины и т. д., он использовал брендированные холодильники со стеклянными стенками, призванными продемонстрировать все разнообразие вкусов продукта. Эти холодильники отличали Haagen-Dazs от всех других сортов мороженого, которые часто плохо продавались и которые можно было отыскать где-нибудь глубоко в набитом холодильнике розничного магазина.

Программа выведения мороженого на рынок включала и относительно низкобюджетную рекламную кампанию в СМИ: использовались черно-белые рекламные объявления, созданные по мотивам американского эротического фильма «Девять с половиной недель». Кампанию усилил выпуск музыкального CD, созданного на основе рекламных текстов, который продавался более чем в 4 тыс. музыкальных и продовольственных магазинов.

Программа создания бренда добилась успеха по нескольким показателям. Кафе создавали оживленное пешеходное движение: например, одно лишь лондонское кафе на Лестер-сквер за первую неделю

## ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БРЕНДА КАК ДВИЖУЩАЯ ИДЕЯ\*

Движущая идея «Диснейленда», Starbucks и Nordstrom полностью заключается в функциональном и эмоциональном опыте, который клиент получает от бренда. Обстановка получения этого опыта, а также связанные с ним цвета, запахи и другие ощущения – все это помогает создавать и усиливать ассоциации. Вот несколько рекомендаций по созданию сильного опыта использования бренда.

**Активно вовлекайте потребителей.** Активное участие помогает людям узнать больше, чем пассивное наблюдение. Чтобы ввести клиентов в прямой контакт с брендом, Haagen-Dazs предлагает бесплатные образцы продукта в своих кафе, посетители спонсируемых BMW соревнований по теннису и гольфу могут принять участие в тест-драйве, а команды, участвующие в чемпионате Adidas по стритболу, одеты в обувь и форму производства Adidas.

**Взывайте ко всем чувствам.** Опыт использования бренда, постоянно воздействующий на зрение, слух, обоняние, вкус и осязание потребителя, гораздо больше запоминается, чем опыт, вызывающий лишь к одному-двум чувствам. Например, реклама по радио затрагивает лишь чувство слуха. Напротив в магазинах производителя рубашек Thomas Pink царит запах чистого белья, чтобы усилить ассоциации со свежестью; это воздействие на чувство обоняния сочетается с видом и ощущением самой одежды.

**Поддерживайте опыт намеками, относящимися к бренду.** Чтобы привязать к бренду запоминающийся опыт использования, делайте контекстуальные намеки, подчеркивающие позицию бренда. Например, прозрачная подошва ботинок Air Jordan от Nike подкрепляет возникающую при ходьбе ассоциацию с плавательным («воздушным») пузырем. Цвет тоже может влиять на опыт использования бренда – моторное масло в платиновой или золотой канистре намекает на более высокое качество, чем масло в синей или черной канистре. А отсутствие судей на чемпионате Adidas по стритболу помогает сформулировать опыт, давая понять, что честная игра является нормой.

**Распространяйте опыт использования через многочисленные «точки контакта».** Почти любой опыт содержит несколько возможных путей формирования потребительского восприятия. Например, форма, характеристики поверхности и цвет продукта могут влиять на опыт его использования. Подобным образом, сообщение, содержащееся в рекламном объявлении или в рекламном материале на месте продажи, может создать или укрепить эмоциональные выгоды.

\* Более подробно об опыте использования бренда как о движущей идее см. Werner Kroeber-Riel and Peter Weinberg, *Konsumentenverhalten* (Muenchen Vahlen, 1996), Peter Weinberg, *Experiential Marketing* (Muenchen Vahlen, 1992), Bernd Schmitt and Alex Simonson, *Marketing Aesthetics* (New York The Free Press, 1997), Joseph Pine II and James H. Gilmore, «Welcome to the Experience Economy», *Harvard Business Review*, July August 1998, 97-105, Bernd Schmitt, *Experiential Marketing* (New York The Free Press, 1999).

работы продал более 50 тыс. рожков мороженого. Более 4 тыс. европейских розничных торговцев установили брендируемые холодильники Haagen-Dazs в своих магазинах. При рекламном бюджете всего лишь около \$1 млн, осведомленность о бренде в Великобритании за несколько месяцев выросла на 50%. Продажи Haagen-Dazs в

Европе за каких-то пять лет выросли с \$10 млн до \$180 млн, и вскоре Haagen-Dazs занял третью часть рынка мороженого премиум-класса, несмотря на гораздо более высокие цены, чем у быстро появляющихся брендов-подражателей.

## История FlowTex

Компания FlowTex предложила в 1986 г. в Европе метод бестраншейной укладки с горизонтальным бурением для обслуживания коммунальных предприятий, местных властей и других частных и административных рынков, нуждавшихся в укладке кабеля и труб. Технология отличалась серьезными преимуществами: поскольку кабель или трубы можно было прокладывать без рытья траншей, сэкономилось много времени и денег. А жившим поблизости людям было выгодно то, что работы проводились с меньшими помехами для дорожного движения и с меньшим шумом; кроме того, сохранялась растительная и животная жизнь, поскольку не надо было срубать деревья или копать ямы.

В своем бизнесе, где было мало серьезных изобретений, FlowTex занимает выделяющееся положение. Она стала известна в индустрии благодаря необычному, но эффективному подходу к разрешению тяжелых проблем гражданской техники. FlowTex – единственная фирма, занимающаяся горизонтальным бурением, которая не только разрабатывает и совершенствует свою технологию, но и применяет ее в мелко- и крупномасштабных проектах. Новаторство, настойчивость и страсть к своей работе стали гордостью компании и определяют ее культуру.

В начале 1990-х гг. бренд-менеджеры поняли, что рост компании сдерживали несколько факторов. Во-первых, фирмы местного генерального подрядчика уже купили подобную технологию и предлагали бестраншейную прокладку как часть своих более обширных услуг по гражданскому строительству. Во-вторых, большинство ответственных лиц по-прежнему предпочитали рытье траншей – старый, испытанный метод со времен Древнего Рима. Несмотря на множество преимуществ, пробовать что-то новое всегда казалось рискованным делом. В-третьих, FlowTex все сильнее воспринималась как узкоспециальная технология, которую можно использовать лишь в особых случаях, например, для сохранения исторического монумента.

Менеджменту надо было найти способ эффективно рассказать о выгодах технологии FlowTex ответственным лицам в коммунальных

и административных учреждениях. Начали искать «слабые места» этих ответственных лиц, и обнаружили, что за менеджерами и администраторами все пристальнее следила общественность, а самим им приходилось отчитываться перед группами клиентов, имевшими влияние в Европе. Это давление и было «слабым местом».

FlowTex могла помочь этим ответственным лицам успокоить граждан, озабоченных неудобствами, доставляемыми строительством, и защитой окружающей среды. Отныне – никаких траншей! Благодаря методу FlowTex чиновники и администраторы могли восприниматься как прогрессивные и ответственные перед потребителями люди. Была лишь одна серьезная проблема: FlowTex была маленькой компанией, о которой потребители ничего не знали. Поэтому менеджеры решили это исправить.

Движущая идея заключалась в том, чтобы создать бренд FlowTex, рассказывая общественности о потребительских выгодах ее технологии. Но чтобы обратиться к потребителю более эффективно, FlowTex должна была предложить нечто большее, чем просто «разговор о технике», скучный или непонятный для потребителей. Поэтому FlowTex решила выдвинуть на передний план свою уникальную индивидуальность и корпоративную культуру.

Такая стратегия считалась не только необычной, но и рискованной. Строительные компании никогда активно не занимались созданием брендов, а фирмы, проводящие подземные работы, никогда не пытались воздействовать на власти, обращаясь непосредственно к потребителям. Многие были уверены в том, что FlowTex только зря потратит деньги, не добившись благожелательной реакции властей. Более того, являясь относительно небольшой и специализированной компанией, FlowTex находилась в не лучшем положении для усиления своих коммуникаций. К тому же компания развивалась так быстро, что почти не оставалось времени на формулировку идентичности ее бренда.

Однако FlowTex решила взяться за это. Во-первых, она сформулировала идентичность своего бренда: FlowTex должна стать известной благодаря своему необычному, но эффективному подходу к разрешению проблем гражданского строительства. Ключом к успеху было признано четкое выражение уникальной корпоративной культуры – ценностей и убеждений основателей компании, а также того, что сотрудники с любовью называли «здешней атмосферой». У FlowTex была уникальная индивидуальность бренда: в ней компетентность и дисциплинированность,

необходимые для сложной технической работы, сочетались с атмосферой энергичности, молодости и юмора, царящей в маленькой частной компании.

Затем компании было необходимо доходчиво рассказать о своей базовой технологии. Первым шагом стало создание визуального изображения бренда. Для представления имени бренда были избраны синий и белый цвета, потому что синий цвет вызывал ассоциации с высокими технологиями, что и хотелось FlowTex, а белый подкреплял ассоциации с чистотой – важнейшей потребительской выгодой. Курсивное написание названия FlowTex и изогнутая стрелка под ним должны были передавать ассоциации потока и движения. Графику бренда поддерживал слоган: «От размышления – к установке», подчеркивающий, что FlowTex принимала участие во всем процессе – от планирования до конечного результата, а не просто торговала оборудованием.

Другим графическим символом бренда стала юмористическая картинка с домом и деревом (рис. 9–7): на ней изображено, как FlowTex колет под домом, не причиняя вреда природе и зданиям. Эта картинка использовалась во всех коммуникациях как простое, но эффективное средство рассказать о функциональных выгодах технологии горизонтального бурения FlowTex. Это был блестящий способ рассказать историю, которая никого бы не смутила и не утомляла.

Была разработана мощная пятилетняя программа создания бренда, начавшаяся с кампании в печатных СМИ – деловых изданиях и журналах общего назначения – и продолженная небольшой рекламной кампанией на телевидении для создания визуального присутствия. В рекламных кампаниях обсуждались выгоды бестраншейной прокладки для широкой публики в легком юмористичном



Рис. 9–7.

Графические символы бренда FlowTex

стиле. Поскольку такое обращение непосредственно к потребителю считалось необычным, оно также закрепляло ассоциации с новаторством бренда FlowTex.

Другим важным новшеством было интенсивное использование нескольких альтернативных программ создания бренда, направленных на прямое таргетирование ответственных лиц в муниципалитетах, коммунальных и государственных учреждениях. Каждая программа строилась вокруг конкретной темы, соответствующей узкому целевому сегменту: экологичные технологии, отдельные проблемы со снабжением кабелем на рынке электричества и т. д. По каждой теме разрабатывались интегрированные программы создания бренда для разных аудиторий, отражающие многочисленные факторы, влияющие на решение о выборе технологии FlowTex.

Каждая программа создания бренда тщательно планировалась и последовательно проводилась, начиная с кампании прямой рассылки (печатного материала, видео или компакт-дисков), приглашений на симпозиум в крупном городе, посвященный конкретной теме, PR и промоакций. Затем, программу поддерживали специальные разделы веб-сайта компании, посетить которые приглашались ответственные лица.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПАРК CADBURY

Производитель кондитерских изделий Cadbury создал «Мир Cadbury» в начале 1900-х гг. Посетителей этой бывшей фабрики (ныне превращенной в музей, тематический парк и шоколадный магазин) в Бирмингеме встречает вооруженный ножом индейский жрец из диких лесов Юкатана. Затем на протяжении 2,5 часов они совершают путешествие по истории шоколада, знакомясь с такими легендами, как Эрнандо Кортес и царь ацтеков Монтезума. Посетитель узнает о наследии и происхождении какао и шоколада, о том, как компания Cadbury началась с бакалейного магазина в 1824 г., а затем стала расширять торговые связи по всей Британской империи. А когда история шоколада и история Cadbury сливаются, Cadbury позиционируется как авторитет в области изысканного шоколада.

Но гораздо более важно то, что можно бесплатно попробовать образцы сотен брендов шоколадных конфет Cadbury: это способствует непосредственному знакомству с шоколадом Cadbury и поддерживает слоган компании: «Шоколад — это вкус». «Мир Cadbury» подобен другим евробрендам, которые распахнули двери своих компаний для широкой публики: это, например, посещение фабрики Nestle в Швейцарии и многочисленные экскурсии по виноградникам и пивоварням. Главное отличие в том, что «Мир Cadbury» действительно приносит прибыль, поскольку за посещение берется плата, но здесь бывает примерно полмиллиона посетителей в год.

Вскоре после получения первого адресного сообщения с потребителем связывался сотрудник отдела продаж FlowTex. Эти акции были привязаны к рекламной кампании в СМИ благодаря использованию одних и тех же тем и визуальных рядов во всех методах создания бренда. Визуальное присутствие поддерживалась выступлениями в узком кругу и спонсированием соревнований по теннису. Выступления в узком кругу стали настоящим спектаклем демонстрации продукта и способом показать, как работает FlowTex, познакомить с ее культурой, с мужественной и энергичной индивидуальностью компании и с ее специалистами.

Эта пятилетняя кампания по созданию бренда была чрезвычайно успешной для FlowTex. Обращение непосредственно к потребителям помогло выделиться на общем фоне и косвенно закрепить ассоциации со смелостью, творческим подходом и открытостью для новых идей, которые стали частью культуры FlowTex. Важным фактором успеха стало сочетание узких сообщений в специализированных строительных журналах с широким подходом к завоеванию вторичного рынка конечных потребителей. Возможно, что самым важным фактором стало использование разнообразных методов создания бренда, направленных на прямое таргетирование ответственных лиц в коммунальных учреждениях, в администрациях сельских районов, городов и штатов с помощью тематических мероприятий. Разнообразные методы плотно окружали этих ответственных лиц, словно баскетбольные защитники, держащие оборону по всей площадке. С тех пор компания FlowTex известна как «Макдональдс горизонтального бурения», поскольку она успешно реализовала свою программу создания бренда в быстрорастущую и широкую франшизную систему по всей Европе.

## История Ford Galaxy

Ford Galaxy был выпущен в 1995 г. на очень маленький, но быстрорастущий европейский рынок УПВ (универсалов повышенной вместимости). Galaxy, VW Sharan и Seat Alhambra были тремя идентичными мини-вэнами, которые выпускались в Португалии на совместном предприятии Ford и Volkswagen. Эти автомобили, очень стильные для своей категории, получили высокие оценки за комфорт и управляемость и выиграли несколько наград в Европе. Первоначальной задачей было представить Galaxy в Великобритании — крупнейшем иностранном рынке компании Ford. Представление прошло успешно благодаря умной стратегии позиционирования и агрессивной директ-маркетинговой кампании, направленной на людей, сидящих за рулем.

Ford было необходимо позиционировать Galaxy в отношении к существующим брендам УПВ (Renault Espace и Chrysler Voyager), которые были ориентированы на семьи с детьми. Оба этих бренда позиционировались как вместительные автомобили, в которых можно перевозить детей, собак и все необходимое для семейных пикников, отпусков и других выездов за город. Все знали, что УПВ – это интересные, функциональные автомобили, практически лишённые стиля или индивидуальности: идеальное транспортное средство для «среднестатистического» водителя.

Ford старался поломать этот стереотип, позиционируя Galaxy не как фургон, а как «автомобиль плюс» – машину с размерами, качествами и стильностью легкового автомобиля, но гораздо более вместительную. Этот имидж сделал Galaxy полностью подходящим для автопарков – того рыночного сегмента, который Ford надеялся завоевать. (Примерно половина проданных машин данной ценовой категории – это корпоративные автомобили, на которых ездят сотрудники фирм.) Позиционирование и стало движущей идеей: метафора авиапутешествия первым классом, вызывающая ассоциации с комфортом, простором и роскошью, помогла выкристаллизовать концепцию и подсказала, как ее следует донести.

В заглавном рекламном ролике показывался бизнесмен, который как будто бы летел первым классом, это впечатление усиливалось использованием музыки из знаменитого рекламного ролика авиакомпании British Airways. И даже когда выяснялось, что путешественник едет в Ford Galaxy, кадры с автомобилем, пересекающим широкое открытое пространство (причем облака отражались прямо на кузове), поддерживали авиационные образы и ассоциацию с вместимостью. В качестве слогана использовалась фраза: «Путешествуйте первым классом». А визуальное преобразование легкового автомобиля в Ford Galaxy подчеркивало ту мысль, что Galaxy, размером точь-в-точь с легковой автомобиль, не был типичным, громоздким и неуклюжим мини-вэном. Программы укрепления визуального присутствия включали создание демонстрационных площадок с Galaxy в аэропорту Хитроу и установку киосков с сенсорными экранами в местах, часто посещаемых путешествующими бизнесменами.

### *Директ-маркетинг и тест-драйвы*

Директ-маркетинг включал серию целевых рассылок, которые должны были создать осведомленность и ассоциации и (что гораздо

более важно) затронуть автолюбителей. Главным элементом директ-маркетинговой кампании стала предварительная рассылка рекламных буклетов для 100 тыс. потенциальных покупателей Galaxy, который еще не появился в продаже. Рассылка, проведенная в мае 1994 г., имела целью призвать тех, кто собирался покупать мини-вэн, повременить с покупкой. Остальные рекламные буклеты были разосланы в июле 1995 г., вскоре после того как Galaxy появился в продаже.

Очень важным моментом директ-маркетинговой программы стало создание и постоянное совершенствование персонализированных баз данных по потенциальным клиентам. Сюда входили: 80 тыс. посетителей крупнейших мотор-шоу, 50 тыс. посетителей дилерских центров, 340 тыс. тщательно отобранных потенциальных клиентов из ряда внутренних и внешних баз данных (в том числе 90 тыс. человек, ответивших на рассылки), 75 тыс. человек, получивших открытку Galaxy вместе с рассылками от третьих фирм, 3 млн владельцев кредитных карточек и 600 тыс. получателей журнала Ford Magazine, которым предлагались месячные тест-драйвы в рамках промо-акций «Выиграй Galaxy».

Отдельная кампания была направлена на менеджеров транспортных компаний и включала прямую рассылку с анализом полной стоимости содержания Galaxy. Кроме того, 13 тыс. водителей корпоративных автомобилей и 46 тыс. членов бизнес-клуба Ford (избранная группа владельцев автомобилей Ford) получили предварительные рекламные буклеты Galaxy.

В дополнение к директ-маркетинговой программе было разработано несколько других программ, имевших целью подтолкнуть потребителей получить опыт вождения. Например, интенсивная программа выдачи напрокат (400 автомобилей) позволяла менеджерам транспортных компаний и их водителям испробовать автомобиль на ходу. Galaxy также выставлялся на крупных мотор-шоу, которые посещали транспортники. На одном из этих шоу Galaxy использовался для перевозки посетителей от парковки. Таким образом, почти все менеджеры транспортных компаний хотя бы раз проехали в автомобиле.

Чтобы подтолкнуть к тест-драйву тех, кто покупает непосредственно у дилеров, Ford умело воспользовался своей развитой дилерской сетью в Великобритании. Так, одна из программ предлагала очень щедрые условия демонстрации и сдачи напрокат для дилеров. Другая помогала дилерам устраивать мероприятия и промо-акции с учетом

занятий и интересов розничных покупателей: соревнования по раскращиванию для детей, конкурсы «найди отличие» и совместная программа с крайне популярными горными велосипедами Muddy Fox.

Вскоре после появления Ford Galaxy вытеснил Renault Espace с позиции лидера в сегменте и быстро занял 36% рынка, более половины которых пришлось на продажи корпоративным клиентам и автопаркам. Прочность бренда отражалась не только в продажах, но также в осведомленности и имидже. Через несколько месяцев после появления в продаже уровень самостоятельного вспоминания у Galaxy составил 72%, против 85% у Espace. Кроме того, рекламная кампания Galaxy создала позитивные ассоциации с ключевыми параметрами «привлекательный/стильный» и «просторный/вместительный».

### *Ford Connection*

Реклама и директ-маркетинг, даже таргетированный директ-маркетинг, – это односторонняя коммуникация с пассивными потребителями. Поэтому Ford разработал программу использования Интернета для обеспечения совершенно иного способа коммуникации с владельцами своих автомобилей. Эта программа, названная Ford Connection, связывает Ford и его дилеров по электронной почте с широкой сетью автовладельцев и позволяет вести постоянный диалог с потребителями. В обмен на получаемую от потребителей информацию о них самих и об их автомобиле, Ford предлагает такие продукты, как страхование, и такие дополнительные услуги, как различные мероприятия, промо-акции и дополнительные бесплатные прокатные дни в отделениях автопрокатной компании Hertz. Если бы можно было превратить программу Connection в централизованный пункт продажи всего, что необходимо автомобилисту, то она могла бы стать еще одной движущей идеей для «Форда».

### **История Tango**

Tango – один из наиболее успешных европейских брендов безалкогольных напитков на рынке, где правят две американские «колы». Tango – британский бренд с замечательным фруктовым вкусом и с чувством юмора. Он был выведен на рынок в 1981 г. и теперь занимает третье место среди фруктовых газированных напитков в Великобритании. Он возглавляет сегмент ароматизированных безалкогольных напитков, сохраняя при этом высокую цену на фрагментированном и недифференцированном рынке, где занимает прочные 12%.

Tango таргетирован не только на молодого британского потребителя, но и на молодых душой. Идентичность бренда основана на замечательном фруктовом вкусе, на позиции бренда и на индивидуальности, отличающейся неожиданностью, весельем, юмором, безрассудством, ироничностью и непочтительностью, вместе с привкусом реалистичности. Что касается функциональной выгоды вкуса, то она сопоставима с другими брендами, например, Fanta, Orangina и Sunkist; но с точки зрения позиции бренда, Tango живет в своем собственном мире.

Создание бренда во фрагментированном секторе, который предлагает относительно мало возможностей для серьезной дифференциации продукта или традиционных маркетинговых переменных (упаковка и цена) — трудная задача. Компании Britvic, которой принадлежит Tango, удалось это сделать, подчеркивая близкую связь Tango с британской городской жизнью, поскольку напиток отображает ряд ценностей и убеждений, которые разделяет относительно большой сегмент британских потребителей. Эти ценности и убеждения — британское чувство юмора, поиск волнующего и забавного в повседневной жизни, — являются слабым местом потребителя. Именно они повлияли на идентичность бренда и стратегию позиционирования Tango и помогли серьезно отстроиться от конкурирующих брендов безалкогольных напитков из США.

Движущей идеей стало сыграть на индивидуальности Tango как забавного, озорного бренда с очень британским, хотя и несколько эксцентричным, чувством юмора. В период между 1992 и 1999 гг. было проведено несколько удачных рекламных кампаний в СМИ. Первая рекламная кампания подчеркивала вкусовые свойства бренда, «точное попадание» настоящих апельсинов довольно необычным способом. У Апельсинового Человека, символа бренда Tango, появился слоган: «Вы знаете, где вас оттангоили» («где над вами сыграли шутку»), который начал входить в английский язык. Настенные рекламы изображали обычных с виду граждан, захваченных безумным опытом знакомства с брендом: например, их хлопает по лицу оранжевый джин с надувной резиновой перчаткой, либо они пробуют продукт, а потом взрываются. Бренд поддерживал широкий спектр рекламных акций вне СМИ, включая призовые промо-акции, кампании прямого отклика, новаторские методы сэмплинга, PR и мощное присутствие в Сети.

Недавняя рекламная кампания имела целью сделать Tango национальным газированным напитком, который вытеснил бы национальную икону Великобритании — чай — в умах и сердцах потребителей

(рис. 9–8). В рекламных роликах обыгрывались классические сценарии, когда англичане всегда обращаются за помощью к чаю, например, визит неожиданного гостя или ссора между коллегами или друзьями. Заменяя в этих сценах чай на Tango, создатели роликов продемонстрировали весь юмор, присущий бренду.

Летняя промо-акция Tango – еще один пример новаторского подхода бренда. Как и следовало ожидать, Tango повел себя совершенно по-иному, чем другие бренды, связанные с Кубком мира по футболу 1998 г. Он призывал потребителей оставаться дома, а не ехать на Кубок во Францию (в конце концов, зачем англичанам туда ехать?), и



Рис. 9–8.

«Маркетинговое безумие» Tango

предоставлял возможность выиграть домашнее «святилище», состоящее из широкоэкранного телевизора, светильников, надувного дивана, мясных пирогов и полного грузовика с Tango.

Важной частью программы создания бренда является интернет-сайт Tango, открывшийся в 1996 г. и переживший несколько реставраций. Сайт приглашает посетителей как следует познакомиться с брендом. Если следовать за неустранимым исследователем Готаном (оранжевый толстяк, символ Tango), то можно посетить самые лучшие сайты по всему миру. Это, по сути, поисковая система, которая приводит в такие места, как «101 выходка» (сайт потребителей Tango, где описываются лучшие грубые шутки), «Сетевые игры» (основной сайт с интернет-играми), «Действительно крутые свадьбы» (советы о том, как сделать это событие по-настоящему особенным) и сайт с советами о том, как сыграть первоапрельскую шутку со знаменитостями. Этот раздел сайта Tango предоставляет контент для тех, кто путешествует по сайтам, отражающим ценности бренда.

В другом разделе содержится ежедневно обновляемая интернет-игра, в которой посетителю требуется провести Готана по более чем 30 уровням сложности. Цель игры – выпить стакан Tango. Игра вовлекает посетителя в мир Tango своей системой призов. Победители еженедельно получают билеты, компьютерные игры, видеофильмы или бесплатные путевки. Из победителей недели формируется лига чемпионов, которая борется за более серьезные призы. Эти игры особенно популярны среди основной аудитории Tango – потребителей в возрасте от 16 до 24 лет – и создают стимул для регулярного посещения сайта Tango.

Новаторская, неожиданная и веселая идентичность бренда Tango была подкреплена рядом других инструментов брендинга. В 1992 г. изменилась тара: Tango стали разливать в характерные черные жестяные банки, первые в своем роде. Другое изменение дизайна последовало в 1999 г.: появилась трехмерная графика, опять-таки впервые в мире. С течением лет Tango значительно обновил продукт, добавив новые вкусы: черная смородина, лимон и яблоко. Для каждого из вкусов изначально создавалась разная идентичность бренда. Яблоко, например, символизировало соблазн. Да и сама упаковка подчеркивала индивидуальность продукта: на банке с яблочным Tango изображались большие зеленые губы из предшествующей рекламной кампании, подчеркивающей тему соблазна. Банка лимонного Tango, рекламные ролики которого подчеркивали мотив безумной эйфории, была украшена беспорядочной россыпью желтых точек.

Апельсиновый Tango, сохраняя свою первоначальную возмутительность и агрессивность, получил символ взрыва, «точного попадания» настоящих апельсинов, а на банке черносмородинового Tango изображались ягоды черной смородины, потрескивающие от электрического напряжения. Затем Tango разработал различные программы создания бренда, подходящие для каждого вкуса. Эти программы должны были визуально представить то, каким должен быть опыт знакомства с каждым из вкусов.

Эти новаторские и часто неортодоксальные программы создания бренда помогли поднять продажи и укрепить позиции бренда. Свыше 25% британских потребителей сообщают о том, что пьют Tango. Вместе с Nike и Levi's, он считается одним из самых уважаемых молодежью брендов. Во время недавнего исследования, когда британских потребителей спрашивали о том, какие бренды отражают дух Новой Британии, Tango вошел в первую десятку брендов.

## СОЗДАНИЕ БРЕНДА БЕЗ РЕКЛАМЫ — НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Отталкиваясь от приведенных выше примеров, а также от многих других, которые обсуждались в Части IV, мы приводим десять рекомендаций (обобщенных на рис. 9–9), которые помогут тем, кто хочет, создавая бренды, пойти дальше рекламы в СМИ.

### 1. Определите идентичность, ценностное предложение и позицию вашего бренда

Идентичность бренда с ее вдохновляющими ассоциациями является фундаментом любой эффективной программы создания бренда, особенно если используются разные подходы. Ясная идентичность бренда вместе с ее глубиной и структурой помогут тем, кто разрабатывает и осуществляет коммуникативные программы, избежать невнимательности, которая может вылиться в рассылку потребителям противоречивых или сбивающих с толку сообщений. К сожалению, во многих компаниях отсутствует единое, общее видение идентичности их бренда. Вместо этого бренду позволено плыть по течению, подчиняясь лишь часто меняющимся тактическим коммуникативным задачам продукта или рынка. Однако успех таких брендов, как Haagen-Dazs, Swatch и Ford, основывался на четкой идентичности бренда. А Nike и Adidas добились заметного повышения эффективности создания бренда, когда пересмотрели и заострили идентичность своих брендов.



**Рис. 9-9.**

*Создание бренда без рекламы*

Идентичность бренда поддерживают ценностное предложение и позиция бренда. Ценностное предложение указывает, какие функциональные, эмоциональные выгоды и выгоды в плане самовыражения должны быть созданы или донесены до потребителей; это фундаментальные задачи, решение которых ведет к установлению отношений с потребителем. Позиция бренда, определяющая, что нужно сделать в первую очередь для изменения имиджа в соответствии с идентичностью бренда, является путеводной звездой. Поэтому позиция бренда более сфокусирована.

**2. Найдите «слабое место»**

Программа создания бренда должна быть направлена на глубокое понимание потребителей и поиск их слабых мест — центральных моментов в их жизни и самовосприятии. Найдя такое слабое место и сделав бренд его частью, вы сможете создать глубокие отношения с потребителями и найти для себя ключевую группу лояльных клиентов. Страсть к кулинарии компании Maggi была «слабым местом» для ее лояльных клиентов. Программа создания бренда Nike «Просто сделай это» помогла

американцам пайти мотивацию, чтобы действовать, приобрести физическую форму и приступить к предлагаемой программе упражнений. Это позитивное сообщение для потребителей было также тесно привязано к идентичности бренда Nike. А Новак сначала выявил проблемы и заботы клиентов, являвшиеся их организационным «слабым местом», а затем использовал их как основу эффективной программы создания бренда.

### 3. Найдите движущую идею

Найдите движущую идею — концепцию, которая будет строить бренд, потому что она звучит в унисон с чаяниями потребителей и выделяется на фоне хаоса конкурентной борьбы. Эта движущая идея и станет стержнем или центральной концепцией, вокруг которой можно создать ряд координированных программ создания бренда. Источником движущей идеи может быть потребитель, его выявленное «слабое место» или сам бренд (возможно, индивидуальность, символ или сам продукт). Для Maggi этим источником стала Kochstudio; для Adidas — чемпионат по стритболу; для MasterCard — спонсирование Кубка мира по футболу; для Новак — роль интеллектуального лидера; а для Haagen-Dazs — позиционирование.

### 4. Вовлекайте потребителя

Отношения становятся более крепкими, когда их участники активно вовлекаются и привязываются. Исследования, например, показывают, что потребители оценивают первичное взаимодействие с брендом более высоко, чем последующую информацию о нем. [5]. Поэтому сильные бренды входят в контакт с потребителем, предлагая ему тест-драйв или опыт знакомства с брендом. Kochstudio Treff компании Maggi, Ford Galaxy, баскетбольное кольцо в универсаме NikeTown, чемпионат Adidas по стритболу и европейские кафе-мороженое Haagen-Dazs — все они вовлекают потребителей в опыт использования бренда, да и «Мир Cadbury» задумывался для того же. А клубы наподобие тех, что организовали Swatch и Maggi, один из наиболее эффективных путей привлечения лояльных клиентов. Клуб не только предоставляет участникам место для встреч, но и включает потребителя в социальную группу, объединенную общими интересами, занятиями и целями.

### 5. Окружайте потребителя

Окружайте потребителя набором взаимоукрепляющих программ создания бренда, таких как у Maggi, Nike или MasterCard. Всегда существует

естественное искушение проводить каждый метод создания бренда отдельно, но исследования в разных контекстах показывают, что использование нескольких средств является синергетическим, а не дополняющим, по характеру. Одна из причин состоит в том, что любой отдельный метод исчерпывает свои возможности; другая — в том, что каждый отдельный метод воздействует на потребителя с разных перспектив, заполняя пробелы. Может быть даже несколько главных методов: Nike, например, использует рекламу в СМИ, одобрение выдающихся спортсменов, как Майкл Джордан, и NikeTown.

## 6. Определите целевую группу

При создании бренда необходимо выявить целевого клиента или сегмент, чтобы совпасть с ними. Большинство брендов начинает ослабевать, когда стратегия сегментации становится размытой. Однако следует найти баланс: бренд не должен быть настолько сфокусированным, когда утрачивается широкая привлекательность, и настолько объемлющим, когда он перестает что-либо значить. Решение, которое обсуждалось в главе 2, это разработка позиций (или даже идентичностей) бренда, подходящих для разных сегментов.

С целевым клиентом следует общаться на максимально возможном уровне близости. При некоторых методах с использованием Интернета, например, Ford Connection или электронная переписка Amazon — сообщение искусно подгоняется под личность потребителя. Другие бренды (Tango или Maggi) добиваются схожего уровня близости иными путями.

## 7. Вырвитесь из хаоса

Хаос царит не только в рекламе, но и практически во всех альтернативных методах создания бренда. Бренд должен удивлять и, возможно, даже шокировать потребителя в позитивном смысле — будь то реализация обычных программ необычным способом или создание новых программ. Суть таких внутренних проектов, как NikeTown, чемпионат Adidas по стритболу, олимпийский интернет-сайт AT&T, рекламные выходы Swatch и кулинарные программы Maggi, состоит в том, что все это было свежими подходами.

Необычные промо-акции могут стать эффективным орудием для разрушения «хаоса». Volkswagen, например, развернул по всей Европе игру, победитель которой получает новый VW Beetle. Эта игра, в

которой участники должны были бродить по Интернету, решать головоломки и отвечать на вопросы, чтобы выиграть приз, не была похожа ни на одну другую промо-акцию.

## 8. Привязывайте программу создания бренда к бренду

Чтобы создавать сильные бренды, реализация программы должна быть блестящей во всех отношениях; просто хорошо — это недостаточно. Но этот блеск должен быть отчетливо привязан к бренду, а не быть отдельной силой, которая его затмевает. Все рекламисты слишком хорошо знакомы со случаями потрясающих креативных реклам, о которых все вспоминают и даже говорят, но лишь немногие могут вспомнить бренд, ради которого и создавалась реклама. Но эта проблема отступает, если бренд является героем (центральным моментом коммуникации) или как-нибудь иначе управляет программой создания бренда. Adidas занимает центральное место в чемпионате Adidas по стритболу и в Кубке DFB-Adidas благодаря одним только их названиям. Подобным образом бренд является центральным элементом в NikeTown, в тест-драйвах Ford Galaxy и на веб-сайтах Tango.

## 9. Стремитесь к подлинности и содержательности

Подлинность — мощная ассоциация бренда, а один из способов оценки программ создания бренда — выяснить, увеличивают ли они подлинность бренда. О позиции и элементах идентичности следует сообщать так, чтобы создавалось искреннее чувство привязанности к бренду, а бренд становился законным владельцем желаемой ассоциации. Не случайно, что такие бренды, как Apple, Porsche, Nike и Volkswagen, восстановили свои позиции благодаря внесению важных новшеств в свой продукт. Подлинность в значительной степени определяется содержанием, стоящим за продуктом или услугой, равно как и наследием бренда. Таким образом, заявление Volvo о том, что она строит безопасные автомобили, подлинно, поскольку содержание продукта соответствует этому заявлению, и так было на протяжении всей истории компании.

## 10. Расширяйте программу

Программа создания бренда может ограничиваться тем, сколько людей входит с ней в контакт. Задача состоит в том, чтобы усилить ее, помочь ей выйти за рамки основного сегмента. Одно из решений — создание мини-программ, таких как местные клубы Maggi и программы MasterCard для местных банков. Другой способ — напоминания о

программе, такие как распродажи, бесплатные образцы, промо-материалы, вроде фирменных футболок, или сообщения по электронной почте. Еще один способ — стимулировать тех, с кем удалось войти в контакт, поделиться сообщением с другими, возможно, с помощью предоставления призов.

PR и реклама в СМИ могут быть эффективными способами расширения контактов. Во многих успешных программах было тщательно запланировано вовлечение новостных медиа. Участие телевизионных знаменитостей в передаче Олимпийского факела, которую спонсировала Coca-Cola (промо-акция в 1996 г., в ходе которой 5,5 тыс. человек, передавая друг другу Олимпийский факел, пронесли его через всю территорию США), привело к тому, что СМИ заинтересовались мероприятием и осветили его в своих выпусках новостей. Starbucks и Body Shop, хотя не уделяли рекламе практически никакого внимания, стали сильными брендами с миллиардными оборотами потому, что у них решающую роль играла публицити. Если бесплатной публицити добиться не удастся, расходы на нее все равно окупятся. Например, Adidas тратит часть рекламного бюджета на оповещение широкой публики о том, насколько это волнующе и забавно — поиграть в футбол на Кубке DFB-Adidas, что закрепляет ключевые для Adidas ассоциации.

### **Как этого добиться: организационные вопросы**

Итак, вы разработали стратегию создания бренда без рекламы, но как ее реализовать? В этих новых условиях, по меньшей мере, две организационные возможности являются важнейшими факторами успеха: возможность получить доступ к альтернативным средствам и возможность координировать эти средства.

#### *Оценка альтернативных средств*

Вы должны обладать знаниями и навыками, необходимыми для таких методов, как спонсорские программы, создание ассоциаций с общественно значимыми акциями, директ-маркетинг, клубы потребителей, акции по созданию публицити, Интернет, PR, флагманские магазины, сэмплинг и другие новые подходы. Бренды нужно оценить: насколько эти средства будут эффективны в их контексте, и нужно лучше понять, как следует оценивать результаты. А для создания синергии необходимо понимание взаимоотношений между различными коммуникативными каналами. Компаниям, которые стараются добиться этой способности, можно посоветовать следующее:

**Уменьшите количество сдерживающих факторов.** Создайте компанию, которая легко будет принимать новаторские подходы. Не случайно Haagen-Dazs вошел на европейский рынок, используя отдельную компанию без каких-либо установленных норм; и только когда эта компания закрепилась на рынке, она была включена в состав компании-учредителя. Практически нет сомнений в том, что успех Swatch в значительной степени был обусловлен тем, что их директора-распорядители пользовались огромной свободой в действиях.

**Проверяйте идеи.** Экспериментальные и пилотные программы помогают компании получить опыт и информацию, а также узнать на собственном опыте, какие методы работают, а какие – нет. Несомненно, в программах Swatch, Adidas и Haagen-Dazs использовалось такое экспериментирование.

**Предоставьте доступ к программе создания бренда отдельному человеку или команде.** Такой человек или команда будет отвечать за разработку параллельных путей создания бренда. Одним из курсов может быть установление отношений с фирмами, которые специализируются на различных методах (например, спонсирование мероприятий, промо-акции, паблисити, интернет-технологии и директ-маркетинг). Другая возможность – отслеживание новых коммуникативных технологий с тем, чтобы оценить их в конкретном контексте, внимательно следя при этом, какие из них работают на рынке и почему. Третий вариант – отслеживание лучших практик, особенно в других областях индустрии. Четвертым могут стать систематические мыслительные упражнения для поиска новаторских программ. Подобный поиск BMW в Турции привел к созданию оригинальной промо-акции: в нее входили поиск спрятанного в городе призового автомобиля, запуск воздушных шаров и решение интересной головоломки. Компания Nestle создала в Швейцарии должности старших менеджеров по созданию бренда, чтобы стимулировать разработку по всему миру программ создания бренда, не зависящих от СМИ.

**Наделяйте основные методы глубокой индивидуальностью.** Когда движущая идея сформулирована и основные методы или каналы ее реализации выбраны, компании следует наделить их более-менее глубокой и содержательной индивидуальностью; метод создания бренда будет нелегко скопировать, если он основан на организационной ценности, недоступной для других. Cadbury, Swatch, Maggi и Haagen-Dazs управляют основными коммуникативными каналами самостоятельно, что и является важной составляющей их устойчивого преимущества.

Координация различных программ и медиа, конечно же, должна управляться разносторонней четкой идентичностью и позицией бренда. Она требует и оргподдержки. Необходимы человек или команда, отвечающие за бренд и следящие за тем, что с идентичностью и позицией все в порядке, а все инициативы по созданию бренда согласуются с общей стратегией. Этот человек или команда смогут стимулировать применение новаторских подходов и корректировать инициативы, отклоняющиеся от общей стратегии, прежде чем они будут реализованы.

Обычные рекламные агентства различаются по своим возможностям координировать действия коммуникативных каналов. И хотя большинство из них заявляют, что в состоянии разработать и провести фундаментальную, стратегически продуманную коммуникативную программу, часто им этого не удается, потому что они слишком привязаны к рекламе или не смогли найти способ включить в команду дочерние компании. Наиболее успешные рекламные агентства сочетают различные коммуникативные возможности в одной виртуальной или физически существующей компании, а неуспешные действуют через группу самостоятельных компаний либо же имеют ограниченное поле зрения.

Независимо от рекламного агентства, система компенсаций и вознаграждений улучшит творческую работу партнеров по коммуникациям. Как гласит пословица, если что-то измерено и оплачено — значит это сделано.

### **Вопросы для обсуждения**

1. В каких контекстах жизни потребителя бренд может быть релевантным? Что такое «слабое место» потребителя?

2. Оцените текущие программы создания бренда. Каковы их задачи? Как эти задачи измеряются? Насколько хорошо эти задачи достигаются программами?

3. Назовите несколько лучших практик создания бренда, направленных на достижение визуального присутствия, как в вашей, так и в других областях деятельности. Какие из них эффективны для создания ассоциаций? Какие эффективны для установления глубоких отношений? Почему названные подходы эффективны?

4. Какая из программ создания бренда, рассмотренных в этих четырех главах, произвела на вас наиболее сильное впечатление? Почему?
5. Назовите какую-нибудь неэффективную программу создания бренда и объясните, почему вы считаете ее неэффективной.
6. Попробуйте подумать нестандартно и творчески, чтобы придумать несколько возможных программ создания бренда.
7. Если вдруг реклама в СМИ (или любой другой, наиболее важный для вас сейчас инструмент создания бренда) завтра прекратит существование, как вы будете рассказывать о вашем бренде потребителям?
8. Задайте себе вопросы. Если бы наша компания занималась производством модной одежды, то как бы мы создавали наш бренд? Чему можно научиться на успехах Ральфа Лорена? Каковы пять-шесть существующих и преобладающих методов создания бренда в этом бизнесе? Что помогло бы нам выделиться, если бы деньги и время не принимались во внимание?

## Примечания

1. For a description see David A. Aaker, *Building Strong Brands*, (New York: The Free Press, 1996), chapter 10
2. Russell W. Belk, «Possessions and Extended Self», *Journal of Consumer Research* 15, September, 1998, pp. 139–168
3. For example of such programs, see the writing of Edward deBono, *Lateral Thinking* (New York: Harper Perennial, 1990), John Kao, *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity* (New York: HarperBusiness, 1990), Doug Hall and David Wecker, *Jump Start Your Brain* (Warner Books, 1996), and *Making the Courage Connection* (Fireside, 1998)
4. Martin Croft, «Viewers Turned Off by TV Ads», *Marketing Week*, February 18, 1999, pp. 36–37
5. Ruth N. Bolton, «A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction», *Marketing Science* 17 No. 1 (1998), pp. 45–65

# ЧАСТЬ V

## КАК ДОСТИЧЬ

## БРЕНД-ЛИДЕРСТВА

### ГЛАВА 10

Обзор европейской рекламы McDonald's 1995 г. открыл некоторые неприятные для компании факты [1]. По мере расширения рынка реклама становилась несовместимой с особенностями той или иной страны и при этом весьма далекой от идентичности самого бренда. Реклама, финансируемая местными рынками, служила задаче стимулирования сбыта, а не делу создания бренда. В некоторых странах McDonald's представлялся чем-то модным и экзотическим, а не полезным и здоровым; в Норвегии в одном из рекламных роликов демонстрировался персонал китайского ресторана, насмешливо повторяющий клиентам «Гамбургеров нет», в то время как другие работники ресторана жадно поглощали гамбургеры McDonald's на кухне. А реклама в Испании представляла собой мельканье характерных улыбающихся лиц под громкую музыку.

Этот отход от внутренней индивидуальности явился непреднамеренным воздействием высокоэффективной бизнес-модели McDonald's, в которой отдельные страны принимают собственные маркетинговые решения. McDonald's гордится тем, что имеет глобальный бренд, основанный на универсальных ценностях и обладающий высокой надежностью на локальных рынках. Та же философия определяет и меню ресторанов McDonald's. Оно является единым и глобальным, но некоторые блюда адаптируются к местным вкусам. Реклама, предназначенная для определенной страны, исторически имела локальный характер. В Европе цитировали маркетингового администратора McDonald's, сказавшего, что у McDonald's никогда не было панъевропейской рекламы (не учитывая глобальной) и, возможно, никогда не будет.

Летом 1995 г. Leo Burnett, агентство, представляющее интересы McDonald's в шести европейских странах (Великобритании, Бельгии, Испании, Швеции, Швейцарии и Норвегии), инициировало первую общерегиональную программу достижения большей согласованности в уточнении идентичности бренда, которая была призвана объединять и направлять всю коммуникационную деятельность. Это казалось не только логичным, но и своевременным, так как вкусовые пристрастия в Европе становились менее отчетливыми, а образование Европейского Союза было уже не за горами. С финансовыми и креативными директорами из шести стран было проведено трехдневное совещание. Анализировалось серьезное маркетинговое исследование, касающееся тенденций в питании потребителей и их мотиваций.

Целью совещания было согласование основных элементов идентичности и сущности бренда, что помогло бы управлять рекламной деятельностью во всех шести вышеупомянутых странах. Несмотря на некоторое сопротивление представителей Норвегии, согласие было достигнуто. McDonald's ассоциировался с семейными заведениями, где дети чувствуют себя уютно, где еда всегда вкусная, где присутствуют веселье и волшебство McDonald's. В соответствии с процессом создания европейской идентичности бренда в Соединенных Штатах был запущен проект, целью которого было выявление ключевых элементов идентичности американского McDonald's и определение глобальной сущности бренда McDonald's. Удивительно, данный проект привел к однозначным выводам: суть заключалась в словах «надежный друг». Эта сущность бренда была сочтена определяющей, и данную концепцию бренда предстояло сохранять и укреплять при дальнейшем продвижении, что также должно было помочь нейтрализовать негативные ассоциации, такие как «забота и улыбки, увы, фальшивые».

Загородные закусочные, к тому времени обновленные, рекламировались Leo Burnett отдельно, но агентство придерживалось той же самой идентичности и сущности. Результатом явилась реклама, которая усилила имидж McDonald's как приятного места семейного отдыха. В разных странах реклама могла и различаться, но она при этом могла демонстрироваться повсеместно. Реклама из Швеции показывала маму на работе, решившую отложить деловую встречу, чтобы отвести свою дочь в McDonald's, — и все только ради того, чтобы встретить там своего босса с сыном. В бельгийской рекламе мальчик, чувствующий себя неловко в новых очках, получает знаки внимания от девочки в McDonald's, и его настроение улучшается. В британской рекламе мальчик настойчиво уговаривает отца взять его в McDonald's, где мужчина «случайно» сталкивается со своей бывшей женой и — к восторгу сына — болтает с ней. В Норвегии мальчик ведет свою бабушку по фантастическому городу и приводит в такой удобный и знакомый McDonald's.

Недавно для Швеции шведско-американским творческим коллективом был создан получивший приз рекламный ролик, который демонстрировался не только в Швеции, но и в других европейских странах. Так как реклама имеет дело с глобальными ценностями, то одни и те же ролики могут показываться в самых разных частях света. На рис. 10-1 показаны четыре кадра из рекламного клипа под названием «Маленькая жареная любовь», где юноша флиртует на



Рис. 10-1.  
*McDonald's в Швеции*

улице с девушкой, вручает ей свое сердце и рубашку, но не имеет не малейшего желания делиться картофелем фри

#### *Вопросы для обсуждения*

Краткий обзор европейской рекламы McDonald's ставит перед нами ряд сложных вопросов. Допустим, один рекламный продукт лучше другого. Нужно ли тогда стараться использовать во всех странах только лучшую рекламу? Как достичь компромисса между согласованностью и эффективностью? Должны ли программы по достижению согласованности распространяться только на Европу или же на весь мир? Может ли это сделать разветвленная система рекламных агентств? Можно ли это осуществить без ущерба для творческой составляющей? Было ли совещание лучшим средством для достижения цели? Какова роль клиента? На все эти сложные вопросы нет простых ответов. Однако в этой главе будут представлены некоторые логические построения и способы помощи компаниям в создании брендов на глобальном уровне.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ

Pringles, Visa, Marlboro, Sony, McDonald's, Nike, IBM, Gillette Sensor, Heineken, Pantene и Disney являются предметами зависти многих разработчиков брендов, так как они представляют собой глобальные бренды, то есть бренды с высокой степенью схожести в разных странах — относительно идентичности, позиции бренда, рекламной стратегии, индивидуальности, функциональных характеристик продукта, упаковки, внешнего вида и воспринимаемого качества и ассоциаций. Например, Pringles во всем мире ассоциируется с «весельем», свежестью, пониженной жирностью, удобной упаковкой и с чипсами вообще. Кроме того, упаковка, символика и реклама Pringles практически одинаковы во всех странах.

Однако, как и McDonald's, эти бренды часто не настолько тождественны в глобальном масштабе, как можно предположить. Pringles использует в разных странах различные вкусовые добавки, а рекламные решения привязаны к местным культурным традициям. Heineken считается пивом премиум-класса везде, за исключением его родины, Нидерландов, где оно воспринимается как совершенно рядовой напиток. У кредитных карточек Visa в некоторых странах, таких как Аргентина, могут быть другие логотипы. Даже Coca-Cola для некоторых регионов приходится делать более сладкой (например, для Южной Европы).

Но, отбросив эти исключения, можно сказать, что бренды, ставшие глобальными, демонстрируют ряд несомненных преимуществ. Например, глобальный бренд может обеспечить значительную экономию за счет роста масштабов производства. Реализация одной рекламной кампании для IBM, даже если она требует некоторой адаптации в зависимости от конкретного рынка, гораздо менее затратна, чем реализация дюжины программ. Использование других программ (таких как упаковка, веб-сайт, стимулирование сбыта или спонсорство) также будет более прибыльной, если затраты и инвестиции распределены по нескольким странам. Экономия, обусловленная ростом масштабов производства, может быть важной для спонсорства событий мирового значения, таких как Кубок мира по футболу или Олимпийские игры.

Но, возможно, более важно, что повышение эффективности просто является результатом привлечения лучших ресурсов. Когда IBM вместо 12 рекламных агентств стала сотрудничать только с Ogilvy&Mather, она немедленно стала тем слоном из пословицы про

посудию лавку, который теперь может сесть там, где захочет. Как самый крупный клиент O&M она работает с лучшими сотрудниками агентства — от персонала нижнего звена до топ-менеджеров. Соответственно, вероятность успеха рекламных кампаний существенно возрастает.

Рентабельность также достигается путем комбинированного воздействия на рынок. Обилие медийных каналов позволяет глобальному бренду добиться большей окупаемости. Кроме того, путешествующие клиенты контактируют с брендом в разных странах, что делает рекламную кампанию более эффективной. Это особенно важно для связанных с путешествиями товаров и услуг, таких как кредитные карточки, авиалинии и отели.

Заметим также, что глобальным брендом изначально легче управлять. Фундаментальная задача бренд-менеджмента заключается в создании ясной, четко сформулированной идентичности бренда, после чего данная идентичность направляет всю деятельность по созданию бренда. С глобальным брендом дело обстоит просто. Например, позиционирование кредитных карточек Visa как «принимаемых во всех мире» упрощает управление брендом по сравнению с управлением стратегиями, имеющими свою специфику в разных странах. Кроме того, могут использоваться упрощенные организационные системы и структуры.

Ключ к успеху глобального бренда — это поиск позиции, которая будет работать на всех рынках. Например, Sprite имеет одинаковое позиционирование во всем мире — честный, не пускающий пыль в глаза, с освежающим вкусом [2]. На основании наблюдений о том, что подростки сыты по горло пустыми обещаниями и болтовней, Sprite использует в своей рекламе слоган «Image is nothing. Thirst is everything. Obey your thirst» («Имидж — ничто. Жажда — все. Подчинись своей жажде»). Этот призыв доверять своим инстинктам звучит во всем мире.

Определенные позиции продвигаются лучше других — то, что предлагает лучший выбор. Такие высококачественные бренды, как Mercedes, Montblanc, Heineken и Tiffany, могут легко пересекать национальные границы благодаря присущей только им привлекательности для многих культур. Другой пример — это позиция в стране; американское позиционирование таких брендов, как Coke, Levi's, Baskin-Robbins, KFC и Harley-Davidson, будет работать везде (возможно, за исключением Соединенных Штатов). Чисто функциональные характеристики (например, ребенок, «осчастливленный» подгузниками Pampers) также могут быть использованы на самых разных рынках.

## ГЛОБАЛЬНОЕ БРЕНД-ЛИДЕРСТВО [3], А НЕ ГЛОБАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ

Не все высококачественные бренды, имеющие сильные функциональные преимущества, могут быть глобальными. И все же многие фирмы испытывают искушение глобализировать свои бренды, часто — из-за честолюбия руководства и точки зрения, что глобализация как таковая является правильным выбором для преуспевающих бизнесменов. Однако бытует мнение, что разрабатываться должны только глобальные программы. Консолидация всей рекламной деятельности в одном агентстве и разработка глобальной рекламной темы часто становятся краеугольным камнем в достижении успеха. Слепое следование в направлении глобального бренда может оказаться неправильным курсом и даже нанести бренду существенный вред. Тому есть три причины.

Во-первых, часто не удается добиться крупномасштабной экономии. Значение использования множества медиа долго преувеличивалось. Локальные коммуникационные программы могут иногда быть менее затратными и более эффективными по сравнению с импортированием и адаптацией «глобальных» вариантов. Кроме того, даже превосходное глобальное агентство или другой коммуникационный партнер могут работать в разных странах с неодинаковой эффективностью.

Вторая причина — команда создателей бренда может не найти оптимальной стратегии поддержки глобального бренда. Им может не хватить людей, информации, креативности или исполнительских навыков, и поэтому результаты работы будут посредственными. Выбора лучшей стратегии для одной страны может быть достаточно, если не будет необходимости использования ее во всем мире.

Третья причина — стратегия глобального бренда не может быть реализуемой, если между рынками имеются фундаментальные различия. Рассмотрим случаи, когда глобальный бренд не принесет желаемой отдачи.

- *Различия в долях рынка.* На продвижение мини-вэна Ford Galaxy в Великобритании и Германии оказала влияние доля рынка компании Ford в этих странах. В то время как в Великобритании Ford был автомобильным брендом номер один и имел имидж автомобиля превосходного качества, в Германии такое же положение занимал Volkswagen. Как указывалось в главе 9, главная проблема компании Ford в Великобритании заключалась в том, что

нужно было расширить круг покупателей – от подростков до корпоративных клиентов. Поэтому Galaxy был представлен как «нефургон», а его просторность сравнивалась с путешествием на самолете в салоне первого класса. Однако в Германии Galaxy рекламировался просто как «выбор умного человека».

- *Различные имиджи бренда* Honda означает качество и надежность в Соединенных Штатах, где она может «наблюдать плоды своего успеха» в рейтингах автомобильного журнала J.D.Power. Однако в Японии, где качество подразумевается изначально, Honda позиционируется как гоночный автомобиль, как молодая, энергичная индивидуальность.
- *Занятые раньше других позиции* Превосходной позицией для шоколадной плитки могла бы стать ассоциация с молоком и образ стакана молока, вливаемого в шоколад. Однако различные бренды уже заняли эту позицию на различных рынках (например, Cadbury в Великобритании и Milka в Германии).
- *Различная мотивация потребителей*. Когда выяснилось, что в Финляндии пользователи испытывали страх перед сложной техникой, Салоп стал позиционироваться как копировальный аппарат, который наделяет пользователя властью и делает его боссом. А в Германии и Италии лучше работали более традиционные информативные сообщения, говорящие о дифференцирующих характеристиках устройства.
- *Различная реакция потребителей на исполнение элементов рекламы и символику*. Реклама Johnny Walker, где герой посещает бега быков в Памплоне, в Германии воспринималась как безрассудство, а в других странах выглядела «слишком испанской».

Глобальная стратегия бренда часто неверно направлена. Приоритетной задачей должно быть не создание глобальных брендов (хотя такие бренды и могут появиться), а лидерство глобальных брендов, то есть присутствие сильных брендов на всех рынках и поддержка их эффективным и продуктивным бренд-менеджментом. Менеджмент глобального бренда должен использовать людей, системы, культуру и структуру организации для глобального распределения ресурсов на создание бренда, достижения синергии и развития глобальной стратегии бренда, которая будет координировать и усиливать стратегии бренда в отдельных странах.

При распределении ресурсов для создания бренда всегда существует опасность угодить в классическую ловушку децентрализации, когда странам с крупными рынками уделяется большее внимание, в то время как бюджет небольших рынков, обладающих значительным потенциалом, урезается. Эффективный менеджмент глобального бренда должен распознавать благоприятные возможности и инвестировать в них, исходя из глобальной перспективы.

Синергия достигается путем комбинации различных типов исследований, инвестиций в создание бренда, улучшения восприятия бренда потребителями, целенаправленного развития стратегии бренда и концепций позиционирования. Одной из задач управления глобальным брендом является достижение такой синергии.

Практически все многонациональные компании должны активно управлять глобальными брендами. Наличие разъединенных локальных стратегий бренда при отсутствии единого направления или централизованного управления неминуемо приведет к посредственным результатам и уязвимости бренда. Успехи отдельного талантливого менеджера имеют случайный характер — в любом случае, это не способ достижения глобального бренд-лидерства.

Мы проинтервьюировали менеджеров из 35 фирм (половина из них — с головными офисами в Соединенных Штатах, а другая половина базируется в Европе или Японии), каждый из которых разработал сильный бренд с высокой степенью узнаваемости в других странах. Около половины фирм из выборки имела дело с товарами массового потребления и стремилась к наиболее развитым системам управления глобальным брендом, в то время как другие фирмы представляли бренды товаров длительного пользования, высоких технологий или услуг. В основном респондентами были менеджеры глобального бренда. Опрос был посвящен проблемам и возможностям управления брендами в глобальном плане, а также соответствующей организационной работе.

Анализируя эти интервью и концепции брендов, обсуждаемые в данной книге, мы пришли к выводу, что компании, стремящиеся к глобальному бренд-лидерству, должны:

- поощрять распространение понимания сущности бренда и лучших методов организации работы в разных странах;

- поддерживать общий процесс планирования глобального бренда;
- ввести ответственность за успешность брендов с целью создания синергии, выходящей за границы одной страны, и борьбы с локальными предрассудками;
- реализовать яркие программы создания брендов.

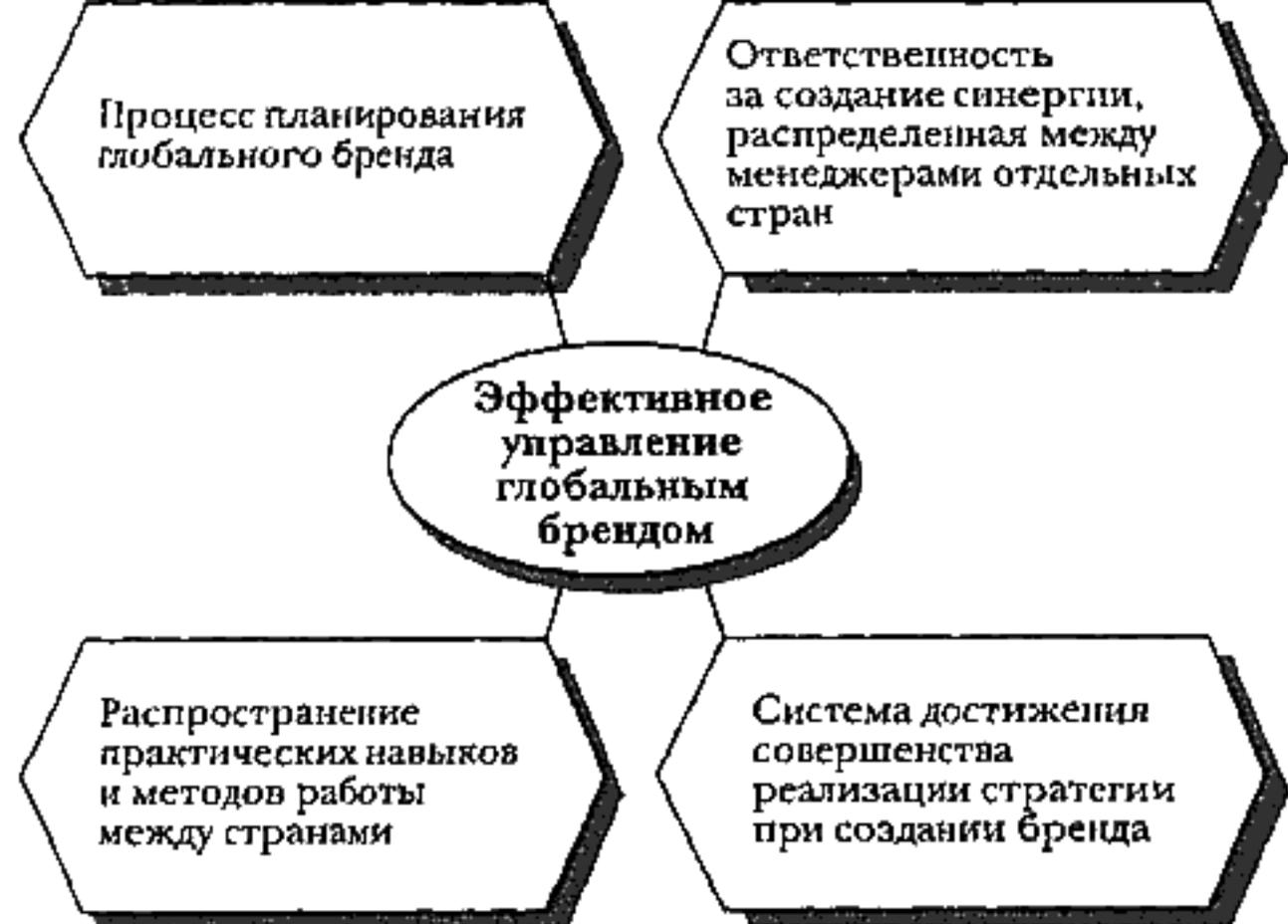
## **ДЕЛИТЕСЬ ЗНАНИЯМИ И ПРАКТИЧЕСКИМИ НАВЫКАМИ**

Система коммуникаций между странами, позволяющая обмениваться знаниями и навыками, является основополагающим и безопасным элементом управления глобальным брендом. Знания потребителей о бренде легко измерить в одной стране, а в другой — сложно. Наилучшие практические методы конкурентов также имеют огромное значение, так как они представляют собой проверенные модели того, что уже работало.

Задача состоит в том, чтобы получить: 1) глобальный механизм определения лучших практических методов; 2) способ передачи лучших практических методов тем, кому они могут быть полезны; 3) простой способ доступа (при необходимости) к реестру лучших методов организации работы.

Создание такой системы более сложно, чем может показаться. Занятые люди обычно не хотят тратить время на разъяснения, почему те или иные программы сработали либо потерпели неудачу; к тому же им лучше не предоставлять такую информацию, чтобы не стать объектом критики. Другая проблема — та, с которой сегодня сталкивается каждый бизнесмен, — информационная перегрузка. Кроме того, боязнь, что «здесь это не сработает», часто мешает компаниям распространять их знания о рынке.

Для преодоления этих проблем компании должны культивировать свободный обмен информацией о лучших методах организации работы. Стимулирование является одним из способов заставить людей поделиться своими знаниями. Американские системы менеджмента, к примеру, выявляют сотрудников, которые способны предоставлять наиболее полную информацию о собственных наработках и достижениях, и награждают их во время ежегодных итоговых собраний. А некоторые компании разработали программы внедрения соответствующей корпоративной культуры.



**Рис. 10-2.**

*Эффективное управление глобальным брендом*

Регулярные встречи — как формальные, так и неформальные — могли бы быть эффективным способом ознакомления с лучшими практическими методами организации работы. Так, Henkel (химическая компания, занимающаяся также фасованными товарами), организует частые встречи бренд-менеджеров из ведущих 20 стран. Эффективность таких встреч зависит от их формата и состава участников. Официальное представление лучших практических методов играет очень важную роль; Sony, например, демонстрирует свою лучшую рекламу, которая была создана в разных странах, где представлен бренд. Так как задача заключается в переходе от замысла к делу, настоящее обучение происходит только тогда, когда участники или работают на семинарах, или участвуют в более неформальных мероприятиях. Рассматриваемая информация часто менее важна, чем формирование личных взаимоотношений, ведущих к последующему сотрудничеству.

Компания Frito-Lay спонсирует Университет маркетинга в Далласе, куда примерно три раза в год приезжают на неделю десятки директоров по маркетингу и генеральных менеджеров со всего мира. Этот университет знакомит с концепциями бренд-лидерства, помогая преодолеть психологическую установку «Я другой — глобальные программы не будут работать на моем рынке». В течение недели проходят типовые

учебные занятия, которые включают тесты по вопросам упаковки, рекламы или стимулирования сбыта, которые имели успех в одной стране или регионе, а затем успешно применялись в другой стране. Эти занятия показывают, что практические методы могут работать даже при скептическом отношении к ним региональной маркетинговой команды.

Отметим, что увеличивается активная роль Интранета в передаче опыта и практических навыков. Наличие набора адресов электронной почты ответственных менеджеров в других странах является важным инструментом, который применяется для срочной передачи информации о действиях конкурентов или технологических разработках. Однако он реже используется для распространения передовых практических навыков и опыта из-за сетевых помех и перегрузки. Каждая сеть имеет главного администратора, который обеспечивает поддержку и руководство, и энергичного посредника, способствующего непрерывности деятельности. Далее отбираются эффективно работающие модели и удачный опыт и размещаются на легкодоступном сайте Интранета, управляемом сетевой группой.

Визиты на места обеспечивают детальное рассмотрение успешно работающих моделей развития бренда. Honda, например, отправляет команды «жить по эффективным моделям», чтобы они могли понять глубинную суть их функционирования. Другие фирмы посылают отдельных лиц уровня генерального директора (Henkel и Sony), или персонал, обслуживающий бренд (IBM и Mobil), для обнаружения и передачи лучших практических методов и энергии командам, работающим в других странах. Личное наблюдение за наилучшими методами работ обеспечивает глубину понимания, что не всегда возможно при работе с письменными отчетами.

Pfister&Gamble использует во всем мире отделы стратегического планирования, включающие в себя от 3 до 20 человек для каждой товарной категории, для содействия и поддержки глобальных стратегий. Одна из их задач заключается в проникновении в местную специфику для лучшего понимания потребителя, объективной оценки рынков в каждой стране, а также распространения этой информации по всему миру. Другая задача состоит в разработке эффективных, специфических для конкретной страны маркетинговых стратегий (таких как стратегии позиционирования), постоянном мониторинге и тестировании региональных рынков, что делает возможным создание глобального плана развития и функционирования бренда с учетом локальных особенностей. Команда также определяет, какие

【 1949年10月1日中华人民共和国成立 】

846

Процесс планирования  
глобального бренда

Ответственность  
за создание синергии,  
распределенная между  
менеджерами отдельных  
стран

**Эффективное  
управление  
глобальным  
брендом**

Распространение  
практических навыков  
и методов работы  
между странами

Система достижения  
совершенства  
реализации стратегии  
при создании бренда

348

вопросы не подлежат обсуждению и обязательны для выполнения во всех странах и для всех рынков, а какие — находятся в компетенции бренд-менеджеров конкретной страны, где функционирует бренд.

Распространение бизнес-моделей на функциональном уровне является эффективным способом создания синергии. Ford по-разному работает в разных европейских странах, но методы исследования и полученные данные распространяются среди локальных команд, поддерживающих бренд, для всеобщей пользы. Например, Ford в Великобритании имеет большой опыт в сегментации, исследовании аудитории и программах прямой рассылки. Поэтому их методы оценки применяются в других странах, особенно там, где рынки менее крупные, а бюджеты, выделяемые на поддержку бренда, невелики. Ключевым звеном является связь между странами на функциональном уровне.

Распространение данных исследований и наилучших методов работы может осуществляться в различных формах — от формальных структур (сотрудники отделов планирования) до неформального обмена опытом между экспертами. Четыре руководящих направления могут помочь в обеспечении эффективности процесса. Первое заключается в том, что коллектив или группа, формальная или неформальная, нуждается в создании некой ценности и этот процесс создания ценности должен быть подробно разработан. Так, одного лишь видения глобальной синергии недостаточно. Команде необходимо приобрести умения и навыки. Кроме того, команды или группы, поддерживающие и развивающие бренд, должны испытывать друг к другу чувство взаимного уважения и активно сотрудничать. Необходимо ясное представление о том, кто вносит свой вклад в общие усилия, а кто — нет. Помимо этого, группа или команда нуждается в лидере, который координирует общие усилия и поддерживает связи и взаимоотношения во всей организации. И, наконец, нужна единая точка зрения на то, каким образом следует реализовывать потенциал, заложенный в идентичности бренда.

## **ОБЩАЯ СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ГЛОБАЛЬНОГО БРЕНДА**

Деловой опыт известной компании, выпускающей расфасованные товары, иллюстрирует основную проблему управления брендом в глобальном масштабе. Только два года назад вновь назначенный менеджер глобального бренда организовал презентацию стратегии для

каждого менеджера в каждой стране. Практически все региональные бренд-менеджеры использовали свою собственную терминологию, свои собственные модели, не говоря уже о том, что они разработали свои собственные стратегии. Это был хаос, которым практически невозможно было управлять и который влиял на внутренний маркетинг, ослабляя бренды. К сожалению, подобная модель используется довольно часто.

Немногим лучше выглядела другая фирма, которая разработала глобальную стратегию планирования вместе с моделями и терминологией, но не смогла добиться ее понимания или признания бренд-менеджерами различных стран. В результате эта стратегия внесла больше путаницы, чем ясности.

### Модель планирования бренда

Фирмы, которые подошли ближе всех к практике глобального бренд-лидерства, применяли модель глобального планирования бренда, подходящую для всех рынков и товаров. Модель планирования дает уверенность в том, что представление бренда выглядит и звучит одинаково в Испании, Сингапуре или Чили для всей товарной линии. Для презентации используется единая терминология, единая модель подачи информации стратегического и аналитического характера. Большинство фирм, имеющих недостатки в данной сфере, признают, что это препятствует превращению их брендов в глобальные на высококонкурентном рынке. Общий процесс планирования бренда является краеугольным камнем в создании синергии и системы рычагов влияния на глобальном рынке. Без этого компания останется раздробленной и фрагментарной.

Модель, предлагаемая в данной книге, обеспечивает структурную основу процесса планирования бренда и связанных с ним моделей. Конечно, существуют и другие решения. Более того, часто имеет смысл адаптировать общую модель к имеющемуся окружению, как и к имеющемуся наследию фирмы в сфере планирования. Фирма-поставщик безалкогольных напитков в продовольственные магазины 100 стран, например, может разнообразить свои организационные модели, чтобы не выглядеть «тяжелой» компанией, которая занимается исключительно прямыми продажами.

Однако имеется несколько базовых элементов (рис. 10-3), к которым нужно обратиться – это стратегический анализ, стратегия бренда,



**Рис. 10-3.**

*Глобальное планирование бренда*

спецификация программ по созданию бренда и описание целей и средств. Более конкретно, для каждого элемента должны рассматриваться следующие аспекты.

*Стратегический анализ*

- **Анализ потребителей.** Какие сегменты являются ключевыми? Каковы мотивации потребителей (действительные, а не названные самими потребителями)? Какие эмоциональные выгоды и самовыражения присутствуют в данном классе товара? Какова зона наилучшего восприятия потребителя, его главные жизненные устремления и его самооценка, к которым можно «привязать» бренд? Каковы неудовлетворенные потребности, которым бренд мог бы быть адресован?



352

- лояльность потребителей;
- осведомленность;
- воспринимаемое качество;
- ассоциации (включая личностные и эмоциональные преимущества)?

Далее представлены два элемента этой иллюстративной модели, которые часто игнорируются, однако могут стать обязательными для достижения успеха. Первый – это внутренние коммуникационные программы для сотрудников и партнеров фирмы, которые могут оказаться жизненно важными для формулирования ясных целей развития и формирования корпоративной культуры, необходимых для конкретизации идентичности. Как отмечено в главе 3, внутренние коммуникации могут принимать множество форм, таких как детальное руководство (Lipton Hot Refreshment), семинары (Nestle), веб-трансляция (DaimlerChrysler), информационные бюллетени (Hewlett-Packard), книга в твердой глянцевой обложке (Volvo), или немые видеофильмы (The Limited).

Вторым элементом модели являются измерения. Дело в том, что система измерений управляет поведением; без измерений создание бренда часто происходит исключительно на словах. Ключом является выход за рамки продаж и прибыли для стремления к увеличению капитала бренда. Удивительно, как мало фирм обладают системой глобального мониторинга бренда. Единственным исключением является Pepsi. В середине 1990-х гг. Pepsi (включая свои бренды Frito-Lay) ввела систему глобальных измерений в странах, в которых бренд был представлен. Это было столь мощное диагностическое и мотивационное средство, что генеральный директор Роджер Энрико сделал его обязательным. Эта система включает в себя измерение капитала продукта (закрытые дегустации вкуса), капитала потребителя (ширина и глубина дистрибуции) и капитала бренда (мнение потребителей о бренде и его имидже). Когда бренд-менеджеры из разных стран на совещаниях в Pepsi начинают сравнивать показатели измерений, они узнают, что у других возникают аналогичные проблемы по тем же причинам. Осмысление этого может привести к лучшему пониманию программ и опыта других представительств компании разных стран.

Brand Leadership Company помогла Schlumberger Resource Management Service разработать систему измерения глобального бренда. Кроме измерений бренда по ключевым странам, система включает диагностику лояльности потребителя и удовлетворения



354

также могли бы дать дополнительную интерпретацию одного из элементов идентичности бренда (лидерство могло бы означать технологическое лидерство в одной стране, но рыночное лидерство — в другой) В подходе «сверху вниз» региональные бренд-менеджеры должны отвечать за любое отклонение от глобальной стратегии бренда в случае возникновения конфликта

Подход «снизу вверх» позволяет организации строить глобальную стратегию на основе стратегий бренда отдельных стран. Схожие стратегии отдельных стран могут быть сгруппированы, например, по принципу степени зрелости рынка (недостаточно развитый, отсталый или развитый) или же на основе конкурентных преимуществ (является ли бренд лидером или претендентом на лидерство) Так как стратегия бренда для этих групп будет различаться, то должны наличествовать некоторые общие элементы и установки, которые могут быть установлены глобальной стратегией бренда

С течением времени количество отчетливых стратегий (с вариантами) обычно уменьшается, так как опыт и деловые навыки уже получили распространение и были адаптированы. Движение в направлении ограниченного количества стратегий позволяет добиться существенной синергии. Это делает реализуемой рекламную программу, аналогичную той, которую использует Mercedes, где головное рекламное агентство создает список примерно из пяти агентств страны и затем выбирают самое подходящее Если существует 5 базовых стратегий бренда, а не 55, кампании продвижения могут разрабатываться с более точной направленностью.

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СИНЕРГИИ МЕЖДУ СТРАНАМИ**

Достижению глобальной синергии бренда обычно препятствует ряд предубеждений, в частности, уверенность региональных менеджеров в том, что их рыночный контекст является уникальным, а потребительские оценки и методы работы на других рынках не применимы к ним. Это мнение частично базируется на уверенности менеджмента в собственном знании страны, конкурентной среды и потребителей Поэтому сомнения в их компетентности угрожают их самооценке и профессиональной независимости. Команда, поддерживающая бренд на локальном рынке, может подсознательно ощущать, что ее свобода действий ограничена, а это, в свою очередь, провоцирует разработку слабых стратегий

Основным способом борьбы с такого рода предубеждениями является наличие централизованной системы бренд-менеджмента, которая диктует глобальную стратегию бренда. Хотя этот метод работал, по крайней мере, в части бизнеса Smirnoff, Sony, IBM и других, существует риск того (отмеченный в начале этой главы), что эффективная глобальная стратегия не может быть найдена или реализована или что ей не уделяется должного внимания. Далее, этот тип бренд-менеджмента может быть просто неосуществимым организационно, возможно, из-за твердо устоявшейся децентрализованной структуры и субкультуры. Таким образом, многим фирмам приходится искать альтернативу централизованным программам создания глобального бренда.

Главная задача заключается в быстром и добровольном вовлечении команд отдельных стран в реализацию опыта лучшей организации деятельности. Чтобы справиться с этой задачей, необходимо создать группу для руководства глобальным брендом. Нет ничего удивительного в том, что у некоторых фирм нет ни человека, ни группы, ответственных за бренд. Если нет мотивированного лица или группы, отвечающей за глобальный бренд, синергия недостижима, а развитие бренда будет смещаться в сторону «анархии».

Наше исследование предполагает, что есть четыре возможных подхода к глобальному бренд-менеджменту, которые могут определены по уровню действующего управления и по тому, вовлечены ли в него команда или отдельное лицо (рис. 10-4):

- команда поддержки глобального бренда;
- команда бизнес-менеджмента;
- менеджер глобального бренда;
- «борец» за бренд.

Средний управленческий уровень		Высший исполнительский уровень		
Команда поддержки глобального бренда	Команда бизнес-менеджмента			Команда
Менеджер глобального бренда	«Борец» за бренд			Лицо
				Кто?

Рис. 10-4.

*Кто управляет глобальными брендами?*

Procter&Gamble успешно применяла подход «команды бизнес-менеджмента», который особенно эффективен, когда топ-менеджерами являются маркетологи, расценивающие бренды как основные активы в их бизнесе. Каждая из 11 категорий товара в P&G, ведется командой глобальной категории, состоящей из четырех менеджеров с линейной ответственностью за производство и маркетинг для категории товара в пределах их региона. Команда глобальной категории товара возглавляется исполнительным вице-президентом, отвечающим за еще одну линию производства; например, руководитель европейского производства косметических средств является также председателем команды глобальной категории, занимающейся средствами для ухода за волосами. Члены команды часто контактируют между собой, и она официально собирается пять или шесть раз в год. Каждая команда, ведущая глобальную категорию товара, отвечает за следующие виды деятельности:

- определяет идентичность бренда и позицию для брендов в данной категории во всем мире. Бренд-менеджеры и менеджеры по рекламе в отдельно взятой стране реализуют стратегию P&G;
- старается обеспечить превосходство бренда на локальном рынке, что может стать моделью успеха для применения во всем мире с целью создания глобальных брендов;
- поддерживает выведение на рынок нового продукта, разработку новых технологических решений, идентифицирующих инновационный продукт.

Так как команда состоит из исполнителей высшего уровня, при реализации решений не возникает организационных барьеров.

### «Борец» за бренд

Категория «борцы за бренд» подразумевает исполнителя высшего звена, возможно, исполнительного директора, который является основным защитником и «кормильцем» бренда. Подход «борцов за бренд» особенно эффективен для фирмы, у которой есть бренд-ориентированные топ-менеджеры, увлеченные и имеющие талант для разработки стратегии бренда, например, такие, которые работают в Henkel, Sony, The Gap и Beiersdorf (Nivea). У Nestle есть «борец за бренд» в каждом из его 12 корпоративных стратегических брендов; в Nestle у каждого «борца» имеются дополнительные обязанности, но он отвечает за глобальное направление развития бренда.

A circular stamp with a thick black border. Inside the circle, the number "358" is printed in a bold, serif font. The number is centered horizontally and vertically within the circle. The background of the stamp is white.

358

Хотя некоторые бренд-менеджеры глобального бренда имеют определенные полномочия в ряде маркетинговых программ (менеджер глобального бренда компании Smirnoff должен утверждать некоторые элементы рекламной стратегии), большинство их них фактически не наделено властью. Поэтому они должны пытаться создать синергетическую, связанную глобальную стратегию бренда, не имея возможности четко ставить задачи. Существуют четыре ключа к успеху деятельности менеджера глобального бренда.

- Создать процесс планирования глобального бренда, если такового не существует, или усиливать и управлять тем, который уже присутствует. Общий процесс планирования предоставляет менеджерам отдельных стран одинаковую терминологию, образцы, цикл планирования, данные и средства, увеличивая, таким образом, возможности менеджера глобального бренда оказывать влияние на изменения.
- Разработать, адаптировать и управлять внутренней системой бренд-коммуникаций. Менеджер глобального бренда должен не только управлять системой, но и стать ее ключевой фигурой. Изучая потребителей, проблемы и лучшие практические методы по всему миру, он приобретает дополнительные преимущества для определения и передачи информации о благоприятных возможностях достижения синергии.
- Заполнить штат менеджеров глобального бренда опытными и талантливыми людьми. Если они имеют схожую точку зрения по множеству вопросов управления брендом, это говорит о правильном подборе людей. Система будет работать только тогда, когда менеджер глобального бренда имеет соответствующий опыт, полную информацию о товаре и когда ему доверяют региональных менеджеров всех стран. Если люди подобраны неверно, система скорее всего провалится, невзирая на удачный план. Таким образом, процессы выбора, обучения, наставничества и вознаграждения менеджеров глобального бренда крайне важны.
- Иметь сторонников в высшем руководстве компании. В противном случае менеджерам глобальных брендов сложно убедить исполнителей в том, что бренды достойны поддержки. Если сторонников нет, бренд-менеджер может попытаться приобрести их. Менеджер глобального бренда из MasterCard именно так и поступил, убеждая организацию сформировать исполнительный комитет из шести

человек для консультирования сотрудников в процессе реализации программы создания и поддержки бренда во время совещаний

Иногда инициативы менеджера глобального бренда слабо поддерживаются руководством. Если руководство компании не проявляет должного интереса, исполнители перестают эффективно работать, и менеджер глобального бренда остается один, плывущий против течения.

### Команда поддержки глобального бренда

Менеджер глобального бренда часто воспринимается как аутсайдер, еще один служащий, работающий на руководство, создающий еще больше форм отчетности и организующий совещания, которые только отылекают от конкретной работы. Проблема здесь в интеграции с бренд-менеджерами каждой страны. Команда поддержки глобального бренда может оказать помощь в генерировании капитала компании и получении разнообразных знаний и опыта. Такая команда может работать вместо или в союзе с менеджером глобального бренда, а он, в свою очередь, может быть посредником, содействующим выполнению проекта, или руководителем команды поддержки.

Команда поддержки, работающая в Mobil, HP и других компаниях, обычно состоит из бренд-менеджеров разных стран, с разным уровнем представленности бренда и разным конкурентным окружением. Программы продвижения и стратегического планирования (реклама, маркетинговые исследования, спонсорство или стимулирование сбыта) также могут обеспечиваться такой командой. Главное в деятельности менеджера глобального бренда и команды поддержки – управление брендом в глобальном масштабе. Ключи к успеху – эффективный процесс планирования глобального бренда, коммуникационная система глобального бренда, правильный подбор людей в команде и поддержка выполняемой миссии высшим руководством.

Деятельность команды поддержки связана с рядом проблем, причем ни одна из них не характерна для работы менеджера глобального бренда. Во-первых, так как никто не несет личной ответственности за реализацию решений по глобальному брендингу, текущие проблемы могут отвлекать членов команды от внедрения стратегических решений. Во-вторых, команде может не хватать полномочий, чтобы быть уверенной в том, что ее рекомендации действительно исполняются на уровне

отдельной страны. Подход Mobil к этой проблеме заключается в использовании рабочих команд, привлеченных из разных стран для решения конкретных задач. В-третьих, члены команды могут полагаться на оценку рынка, сделанную их региональными коллегами. Эта оценка, в свою очередь, может существенно зависеть от социальной или политической ситуации в регионе. Результатом будет невозможность реализации глобальной стратегии бренда.

Наиболее вероятно, что работа команды поддержки будет эффективной, если эффективно функционирующее глобальное планирование бренда приведет к четко сформулированной глобальной стратегии бренда. Тогда главным для команды поддержки бренда становится контроль реализации стратегии, а также содействие обмену опытом и наилучшими методами работы.

### *Раздельное управление глобальным брендом*

Некоторые фирмы разделяют позицию менеджера глобального бренда и команды поддержки по организационным единицам и/или сегментам с целью достижения большей эффективности. Например, у Mobil есть отдельные команды поддержки для части бизнеса, связанного со смазочными материалами для пассажирских автомобилей, торговли смазочными материалами и часть бизнеса, занятая топливом, так как в каждом случае один продукт существенно отличается от другого. Координацию между этими сегментами осуществляет совет глобального бренда.

Бренд Lysga от DuPont является еще одним примером такого разделения. Его глобальные характеристики — гибкий, удобный, повторяющий ваши движения — привели к глобальному девизу: «Ничто не двигается так, как Lysga» и к глобальной концепции управления «движением». Для Lysga проблема заключается в том, что у него есть множество областей применения и каждая требует активного управления. Решением проблемы стало наделение менеджера глобального бренда ответственностью по каждой из сфер деятельности в той или иной стране, которая имеет нечто общее с его использованием — бразильский бренд-менеджер также является глобальным лидером в области купальников, у французского бренд-менеджера такая же ситуация с модной одеждой и т. д.

### *Полномочия менеджера глобального бренда и команды поддержки в сравнении с командой отдельно взятой страны*

Общим вопросом, относящимся как к деятельности менеджера глобального бренда, так и команды поддержки, является уровень и тип

A thick black circle with the number 362 inside.

362

	Обязательный	Адаптируемый	Дискреционный
Логотип, символы			
Упаковка			
Идентичность бренда			
Позиционирование			
Рекламная тема			
Исполнение рекламы			
Веб-стратегия			
Стимулирование сбыта			
Ценовая стратегия			
Местное спонсорство			

**Рис. 10-5.**

*Определение обязательных для выполнения, адаптируемых и дискреционных видов деятельности*

создания и развития бренда. Однако здесь, как и в любой системе правил, присутствуют ограничения. Когда процесс создания бренда делится на мелкие этапы с большим количеством ответственных лиц и массой ограничений, он может быть непродуктивен. Но лучшим координатором данного процесса является сильная и ясная идентичность бренда, которая позволяет создавать бренд без нарушения правил.

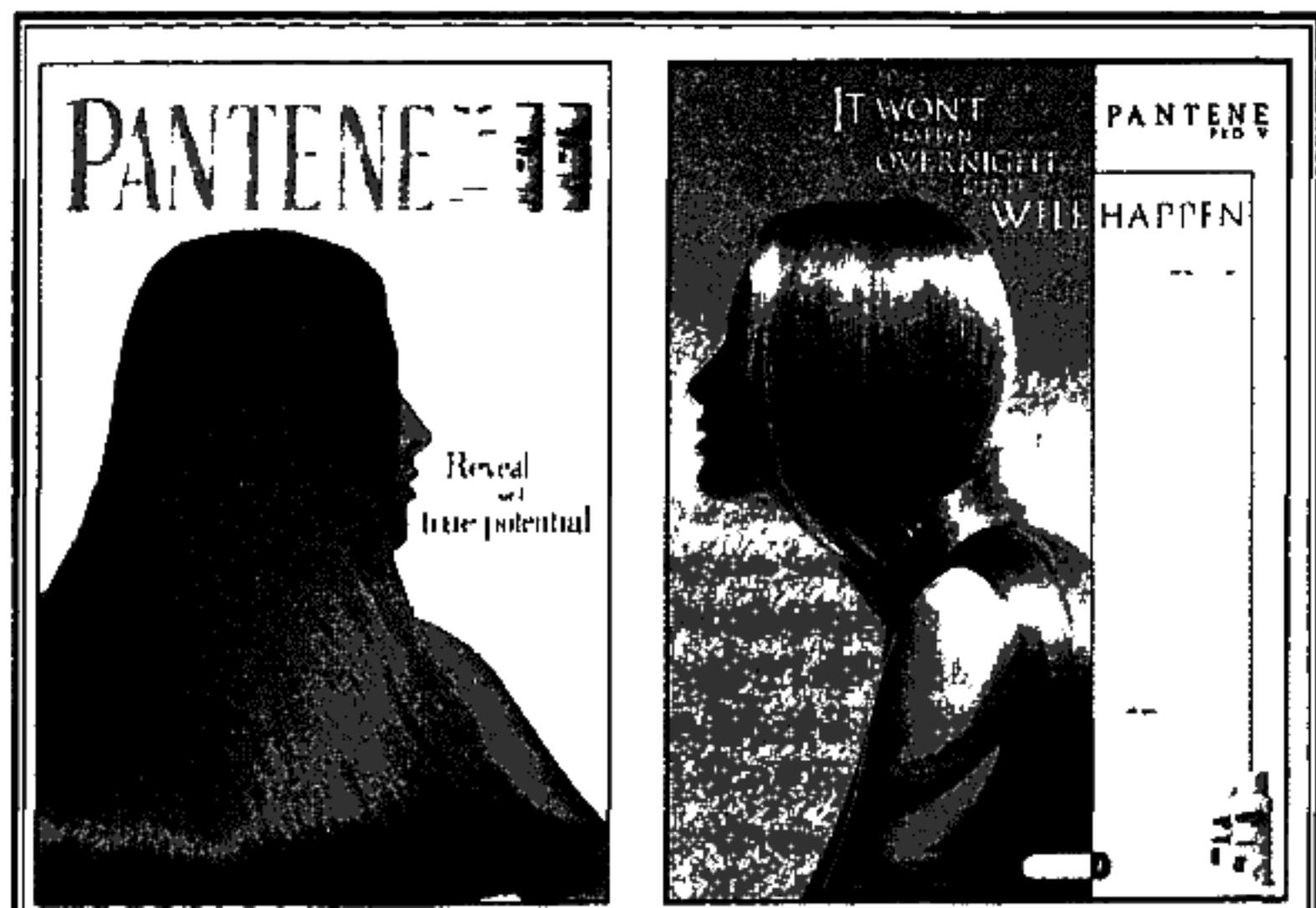
## **КАК ДОБИТЬСЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ СОЗДАНИЯ БРЕНДА**

Лидерство глобального бренда, особенно при нынешнем обилии медийных каналов и рекламоносителей, требует эффективной реализации. Как мы отмечали ранее, просто хорошо — это недостаточно хорошо. Проблема в том, как эффективно реализовать глобальную стратегию на глобальных рынках, создавая синергию и выбирая наилучшие средства достижения цели, не отступая от концепции глобального бренд-лидерства. Полная локальная автономия обычно означает, что создание бренда является неоднородным процессом, с неравномерным распределением креатива и ресурсов. С другой стороны, усилия по централизации процесса создания бренда, направленные на создание синергии и преодоления предвзятости в регионах, часто заканчиваются ненужными компромиссами, ослабляющими

бренд Некоторые компании, в частности P&G, Audi и Henkel, применяют подходы, позволяющие противодействовать этому.

P&G разрабатывает незаурядные идеи, падея властью команды поддержки бренда конкретной страны, позволяющей внедрять масштабные программы по созданию бренда Например, если бренд находится в сложном конкурентном окружении, региональные команды заинтересованы в самостоятельном выведении формулы победы И когда такая формула выведена, компания может протестировать ее в других странах со схожим рыночным контекстом

Например, Pantene Pro-V был не особенно сильным брендом, который компания P&G приобрела в 1985 г вместе с покупкой Richardson Vicks Все усилия расширить небольшую, но активную часть его приверженцев в Соединенных Штатах не изменили положения дел, ни к чему не привели аналогичные попытки во Франции и других странах Однако в 1990 г бренд-менеджеры бренда добились успеха на Тайване, когда они обнаружили, каким успехом пользуются сияющие, здоровые волосы, демонстрируемые моделями с неправдоподобно красивыми волосами (рис 10-б). Хотя люди и замечали, что модели выглядели



нереалистично, они говорили себе: «У меня должны быть такие волосы». В течение шести месяцев бренд, используя фразу: «Волосы настолько здоровы, что они сияют», был лидером в Тайване. Эта концепция и сопровождающая ее реклама хорошо проявили себя на других рынках и были впоследствии «раскручены» в 70 странах. P&G теперь рассматривает Pantene как глобальный бренд, но все это началось на Тайване.

Audi использует многочисленные агентства для создания ярких брендов. Обращение к одному крупному и известному рекламному агентству помогает реализовать глобальную стратегию, но успехи могут оказаться посредственными с неравномерными результатами. Когда же несколько агентств конкурируют между собой, появляется выбор для достижения необходимой выразительности. В Европе пять агентств Audi из разных стран (называемые Агентской сетью Audi) конкурируют между собой за звание лидера, организующего рекламную кампанию. Проигравшим остается воплощать выигрышную кампанию в своих странах, но так как они все еще связаны с Audi, они могут принять участие в следующем туре творческого конкурса.

Henkel и другие фирмы уделяют особое внимание адаптации глобальных программ к местному уровню, чтобы превратить посредственность в бриллиант. Рассмотрим рекламную кампанию водки Smirnoff «Настоящий шок». В рекламе по всему миру показываются искаженные образы, становящиеся отчетливыми при взгляде на них через бутылку Smirnoff, но сюжеты адаптируются к культуре разных стран. Это связано с разными представлениями потребителей разных стран о том, что является шокирующим. В Рио-де-Жанейро реклама показывает статую Христа с футбольным мячом, а в Голливуде буква «w» на склоне горы изображена как сплетение ног двоих людей. Глобальная реклама IBM «Решения для маленькой планеты» превратились в «маленький мир» в Аргентине, где слову «планета» не хватало желаемой концептуальной нагрузки. Рекламная кампания Benetton была должна приспособиться к отдельным странам — что было эффективным в одной стране, оказывалось оскорбительным в другой.

Еще одним направлением работы является развитие центров совершенства — глобальных подразделений со штатным персоналом, которые обращаются к специфическим ключевым областям, где может быть достигнута синергия. К примеру, Nestle имеет центр в Германии для разработки и усовершенствования инициатив по созданию бренда,

С. Глобальное бренд-лидерство. А не глобальный бренд?

в которые реклама не входит. Одна из функций этого подразделения заключается в поддержке внедрения успешных решений для разных товаров и рынков. Mobil создал центры совершенства по ключевым областям, таким как исследования в сфере разработки продукта, рекламной деятельности и маркетинга.

Проблема в том, чтобы найти эффективное и продуманное решение задачи, которое может быть применено во многих странах. На основании данных исследований, можно выдвинуть некоторые предположения для тех, кто будет стремиться к поиску эффективной реализации стратегии создания и продвижения бренда.

- Обдумайте способы создания и продвижения бренда (реклама или спонсорство, стимулирование сбыта, направленное на потребителя, или же на ритейлера). Гениальное решение может быть связано как с выбором объекта, на котором фокусируются усилия по продвижению, так и с креативными находками из области реализации этих усилий
- Добейтесь, чтобы в работе над брендом были задействованы наиболее способные и мотивированные люди – как в управленческой команде, так и компании-коммуникационном партнере.
- Разработайте несколько вариантов реализации стратегии. Чем больше вариантов достижения успеха, тем выше вероятность, что он будет достигнут. Это может означать привлечение нескольких рекламных агентств, однако в этом случае управление бренд-коммуникациями становится более сложной задачей. Это также потребует сильной концепции бренд-лидерства и команды, уверенной в стратегии бренда.
- Измерьте результаты. Глобальная система измерения бренда является фундаментальной для достижения совершенства. Если идентичность бренда четко установлена и отражена в глобальной системе измерений, появится реальный стимул создавать программы, которые будут работать, и избегать программ, которые станут деструктивными.

## К ГЛОБАЛЬНОМУ БРЕНДУ

В настоящее время наблюдается отчетливая тенденция к созданию глобальных брендов, к формированию стратегий, включающих

общее позиционирование и объединенные коммуникационные усилия по поддержке брендов. Но главное, на чем мы заостряем внимание, — глобальный бренд должен быть глобальным по-настоящему. Здесь требуется два разъяснения.

Во-первых, глобальный бренд невозможно создать простым принятием решения о его создании. Недостаточно внести в план развития бренда слова о том, что позиционирование и другие элементы бренда должны быть общими во всем мире. Бренд станет глобальным, только если им будут управлять в глобальном масштабе, на основании глобального процесса планирования, глобальных бренд-коммуникаций, эффективной организационной структуры и грамотного продвижения. Используя эти средства, бренд-менеджеры разных стран должны разработать стратегии, которые смогут создать самый сильный бренд из всех возможных. Задача заключается в максимальном сокращении числа программ создания, развития и поддержки бренда.

Во-вторых, необходимо осознание того, что создание глобального бренда не всегда желательно. Главнейшей задачей должно быть глобальное бренд-лидерство, а не глобальные бренды. Несмотря на привлекательность этой стратегии, компания не должна двигаться в этом направлении, если в жертву приносится сила бренда.

### Вопросы для обсуждения

1. Обратитесь к вопросам для обсуждения в кратком описании стратегии McDonald's в начале главы.
2. Какие глобальные бренды есть в вашей отрасли промышленности? Что именно было стандартизовано в мире с их помощью? Название и логотип? Позиции? Товар? Реклама? Стратегия дистрибуции?
3. Есть ли глобальные бренды у вас? Достаточно ли их? Какие существуют кандидаты на звание глобального бренда? Каковы сдерживающие факторы?
4. Дайте оценку коммуникационной системе вашего глобального бренда. Как ее можно улучшить? Как идентичность бренда воздействует на коммуникационную систему, какие механизмы задействованы? Что здесь можно улучшить?

5. Дайте оценку вашей системе планирования. Включает ли она общую модель планирования? Поддерживает ли этот процесс развитие глобального бренда?

6. Оцените качество осуществляемой вами разработки бренда. Ведут ли организационная система и структура создания бренда к превосходству вашего бренда, или же наоборот? Как можно изменить ситуацию?

7. Как в вашей компании организовано управление брендами? Отвечает ли за бренд конкретное лицо или команда? Это функция топ-менеджмента или менеджмента среднего звена? Что здесь можно улучшить?

### Примечания

1. This story is drawn from John Heidentann, «All Europeans Are Not Alike», *The New Yorker*, April 28 and May 5, 1997, pp. 176-79.
2. Mark Gleason, «Sprite Is Riding Global Ad Effort to No. 4 Status», *Advertising Age*, November 18, 1996, p. 900.
3. This chapter is based on David A. Aaker and Erich Joachimsthaler «The Lure of Global Brands», *Harvard Business Review*, November-December, 1999.

<b>E-mail</b> .....	273
<b>PR</b> .....	333
Интернет и Р. ....	272
<b>Анализ клиентов</b> .....	55
<b>Анализ конкурентов</b> .....	55
<b>Анализ собственного бренда</b> .....	55
<b>Архитектура бренда</b> .....	40, 41, 118, 153–183
аудит .....	183
вертикальное расширение в А. ....	182–183
выявление необходимости отдельного бренда .....	144–145
и горизонтальное расширение в А. ....	180–182
определение .....	123, 159
портфель бренда в А., см. <i>Портфель бренда</i>	
распределение ресурсов в А. ....	178
расширение ассортимента в А. ....	179–183
роль А. ....	158–159
сильные бренды как задача А. ....	178
синергия в А. ....	178
сложность рынка, смешение брендов и А. ....	158–159
<b>Ассортимент бренда</b> .....	173–175
расширение .....	173, 179–183
<b>Ассоциации с брендом</b> .....	33, 302
Интернет и А. ....	268, 275
обязательства, налагаемые А. ....	147
с организацией .....	67–68, 72, 143, 238
создание и присвоение А. ....	146, 298
спонсорство и А. ....	236–246, 241
<b>Бизнес-анализ</b> .....	183–185
<b>Бизнес-стратегии: связь идентичности брендов с Б.</b> .....	92
<b>Борец за бренд</b> .....	357–358
<b>Бренд(ы):</b>	
выгоды расширения .....	50–51
задачи .....	143
как продукт, организация, личность и символ .....	58
совместные .....	166–167
функциональные выгоды Б. ....	62–63, 66, 69–72, 299, 220

ценность Б. . . . .	31–35
эмоциональные выгоды Б. . . . .	63, 67, 71, 75, 221, 299
<b>Бренд-лидерство</b> . . . . .	17–43
внутренние коммуникации в Б. . . . .	28
глобальное, см. <i>Глобальное бренд-лидерство</i>	
и уровень бренд-менеджера . . . . .	22–23
идентичность бренда как двигатель стратегий Б. . . . .	28–30
капитал бренда как концептуальная модель Б. . . . .	23
множественные товары и рынки . . . . .	22–23
проблема архитектуры бренда в Б. . . . .	40–43
проблема идентичности/позиционирования бренда в Б. . . . .	41, 42
сложная архитектура бренда в Б. . . . .	25
<b>Бренд-менеджмент</b> . . . . .	18–21
бренд-лидерство и Б. 18–29	
<b>Бренды — «дойные коровы»</b> . . . . .	163
<b>Бренды — «серебряные пули»</b> . . . . .	162–163
<b>Бренды иного подхода</b> . . . . .	86
<b>Бренды-идентификаторы</b> . . . . .	86
<b>Бренды-иконы</b> . . . . .	86
<b>Бренды-исследователи</b> . . . . .	86
<b>Бренды-победители</b> . . . . .	86
<b>Визуальная метафора</b>	
разработка В. . . . .	102–105
<b>Визуальная представленность/</b> <b>присутствие</b> . . . . .	143–144, 297–298, 299, 302
<b>Визуальный ряд</b> . . . . .	86
<b>Воспринимаемое качество</b> . . . . .	32, 37
<b>Глобальное бренд-лидерство</b> . . . . .	26–27, 337–366, 347
борец за бренд в Г. . . . .	357–358
команда бизнес-менеджмента в Г. . . . .	357
команда поддержки глобального бренда в Г. . . . .	360–363
менеджер глобального бренда в Г. . . . .	358–360
модель для Г. . . . .	349–355
общий процесс глобального планирования бренда и Г. . . . .	354–355
синергия в Г. . . . .	355–363
стратегии «сверху вниз» и «снизу вверх» в Г. . . . .	354–355
уровни и задачи менеджмента в Г. . . . .	355–363
<b>Глобальный рынок</b> . . . . .	26, 341–341
<b>Группирование брендов</b> . . . . .	169–170
<b>Движущая идея</b> . . . . .	302–305, 330, 316

<b>Дифференциация</b> .....	109-111, 283-284
<b>Доверие</b> .....	143
<b>Дом брендов</b> .....	125-131
и бренд-дом .....	139-142
<b>Запускающий бренд</b> .....	161-162
<b>Идентичности бренда:</b>	
<b>разъяснение и разработка</b> .....	41, 42, 45-83, 84-117
идентификация ролевых моделей .....	96-102
изменение или сохранение ассоциаций .....	105-109
индивидуальность бренда в И. ....	87-90
поиск дифференцирующих ассоциаций .....	109-111
привязывание идентичности бренда	
к бизнес-стратегии .....	92
создание визуальной метафоры .....	102-105
три цели И. ....	86
<b>Идентичность бренда</b> .....	41, 42, 45-83, 84-117
бизнес-стратегия и И. ....	22-24
и слишком узкое видения бренда .....	65-69
И. и привязывание бренда	
к функциональной выгоде .....	65-70
имидж бренда по сравнению с И. ....	53
как движущая сила стратегии .....	28-29
как избежать типичных ошибок	
при разработке И. ....	65-80
конкуренция и И. ....	75-76
модель планирования .....	53, 65, 54
определение .....	53, 57
расширенная идентичность в И. ....	58
система реализации И. ....	55-57
создание И. ....	65-80
создание бренда и И. ....	42-43
стержневая идентичность в И. <i>см. Стержневая идентичность</i>	
<b>Иерархическое древо бренда</b> .....	170-172
<b>Имидж бренда</b> .....	303, 344
капитал бренда и И. ....	23
идентичность бренда и И. ....	53
<b>Индивидуальность бренда</b> .....	66, 73, 84, 303
<b>Интернет</b> .....	259-295
e-mail .....	273
PR и И. ....	273
глубина информации в И. ....	266
интерактивный характер И. ....	265

Интранет	269-271
персонализация в И.	267
потребительский Экстранет	271-272
реклама и спонсорский контент в И.	269, 184-295
создание брендов в И.	268-273, 273-284
уникальные свойства И.	263-268
<b>Интернет-сайты</b>	
реклама на И.	279
привлечение посетителей на И.	281
дифференциация брендов с помощью И.	283-284
И. как флагманские магазины	278-279
И. как дом для лояльных клиентов	281-283
ограничения И.	285-286
вид и создаваемое впечатление	276
как часть интегрированной коммуникации	278-281
поддержка промо-акций	280
поддержка паблисити	280-281
поддержка спонсорских программ	280
<b>Интранет</b>	269-271
<b>Капитал бренда</b>	23, 32-33
влияние расширения бренда на К.	145-146
имидж бренда и К.	23
на высокотехнологичных рынках	36-38
расширение бренда и К.	182
факторы, влияющие на К.	38-40
<b>Команда поддержки глобального бренда</b>	360-363
<b>Коммуникативные каналы см. также Реклама;</b>	
<b>Коммуникации</b>	333
<b>Коммуникация</b>	56, 61, 103, 335, 343
<b>Конкуренты</b>	55
анализ К. в управлении глобальным брендом	352
дифференциация бренда от брендов К.	109-111
идентичность бренда и К.	75-76
<b>Лояльность к бренду</b>	32, 299
<b>Маркетинг из засады</b>	250-251
<b>Менеджер глобального бренда</b>	358-360
<b>Наследие бренда</b>	382-383
<b>Описательные бренды</b>	124, 137
<b>Организация:</b>	
ассоциации и О.	67-68
модель отношений с потребителем	305-306
создание бренда и О.	333-335

структура О. ....	40–41
<b>Осведомленность о бренде</b> .....	32
<b>Отношения брендов</b> .....	117–189
бренд-дом .....	125, 127, 128
выбор позиции для нового бренда в О. ....	130–142
дом брендов .....	125, 127–131, 128
поддерживаемые бренды <i>см. Поддерживающие бренды</i>	
<b>Паблицити</b>	
спонсорство и П. ....	233, 235
интернет-поддержка П. ....	280–281
<b>Поддерживающие бренды</b> .....	123–124
поддерживаемые бренды и П. ....	131–136
связанное имя и П. ....	135–136
сильные .....	136
символические .....	133–135
теневые .....	129–131
<b>Позиция бренда</b> .....	41, 42, 56, 303, 328–329
<b>Портфель брендов</b> .....	159–161
графическое изображение П. ....	175–179
роли в П. ....	161–163
структура П. ....	169–176
<b>Потребители/клиенты</b> .....	55
активное вовлечение .....	316, 330
анализ П. в управлении	
глобальным брендом .....	351
занятия и интересы .....	301
модель отношений с П. ....	299–302
опыт использования бренда и П. ....	316
отношения между брендом и П. ....	57
поиск ассоциаций, нужных П. ....	109–111
слабые места .....	299–302
спонсорство и П. ....	233
таргетинг .....	288–289, 331
ценности и убеждения .....	31–34, 301
Экстранет для П. ....	270–272
эмоциональная связь с П. ....	221
<b>Предложение ценности</b> .....	63
<b>Продукт</b> .....	303
отношение бренда к П. ....	66, 67
<b>Промоушн:</b>	
интернет-поддержка П. ....	280
необычный .....	331–332

<b>Расширенная идентичность</b> .....	58–59
<b>Реклама</b> .....	56, 220, 230
глобальная .....	343
Интернет и Р. ....	263–264
проблемы и ограничения .....	306–307
создание бренда без Р. ....	328–337
спонсорство в сравнении с Р. ....	228–229
<b>Родительские (главные) бренды см. Суббренды и основные бренды</b>	
<b>Ролевые модели</b> .....	96–102
внешние .....	99–102
внутренние .....	96–99
<b>Связанные имена брендов</b> .....	135–136
<b>Символы</b> .....	68, 72, 290
<b>Синергия</b> .....	178, 355–363
<b>Слабое место</b> .....	299–302
<b>Совместные бренды</b> .....	166–167
<b>Совместные бренды</b> .....	166–168
<b>Создание брендов</b> .....	40, 42–43, 55, 56, 296–303
<b>Спонсорство</b> .....	144, 223–259
<b>Стержневая идентичность</b> .....	57–59, 84–85, 90, 105
ролевые модели и С. ....	100
создание визуальной метафоры в С. ....	102–103
<b>Стратегические бренды</b> .....	161
<b>Стратегические императивы</b> .....	102
<b>Стратегический анализ</b> .....	55
<b>Суббренды и родительские (главные)</b>	
бренды .....	118, 124, 125, 136–139, 164, 221, 283–284
<b>Сущность бренда</b> .....	53, 6062
<b>Таргетинг</b> .....	288, 331
<b>Теневой поддерживающий бренд</b> .....	129–131
<b>Флагманские магазины</b> .....	206–207, 311
интернет-сайты как Ф. ....	278–279
<b>Функциональные выгоды бренда</b> .....	63, 66, 69–72
<b>Ценность бренда</b> .....	31–34
<b>«Шокирующие» бренды</b> .....	86
<b>Экстрнет</b> .....	270–272
<b>Эмоциональные выгоды и выгоды самовыражения</b> .....	63–64