



ААКЕР О БРЕНДИНГЕ

20 ПРИНЦИПОВ
ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА



Д Э В И Д А А К Е Р

Top Business Awards

Дэвид Аакер

**Аакер о брендинге. 20
принципов достижения успеха**

«ЭКСМО»

2014

УДК 339.138
ББК 65.292

Аакер Д.

Аакер о брендинге. 20 принципов достижения успеха /
Д. Аакер — «Эксмо», 2014 — (Top Business Awards)

Дэвид Аакер – одна из самых крупных фигур мирового брендинга. Его книга – результат многолетней успешной практики – представляет собой двадцать простых, эффективных, доступных принципов достижения успеха. Никаких абстрактных рекомендаций и советов, только конкретные тактики, схемы, концепции и приемы, результатом реализации которых становится разработка, расширение и продвижение сильного, стабильного, конкурентоспособного бренда.

УДК 339.138
ББК 65.292

© Аакер Д., 2014
© Эксмо, 2014

Содержание

Отзывы о книге «Аакер о брендинге»	6
Введение	8
Часть I	11
Глава 1	11
Глава 2	17
Часть II	23
Глава 3	23
Глава 4	31
Глава 5	37
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Дэвид Аакер

Аакер о брендинге. 20

принципов достижения успеха

Моей жене Кей, дочерям Дженнифер, Джен, Джойлин и их семьям посвящается.

Они все поддерживали и вдохновляли меня.

AAKER ON BRANDING
20 Principles That Drive Success

© 2014 DAVID AAKER.



Отзывы о книге «Аакер о брендинге»

«От корки до корки провокационная книга, путеводная звезда для современных маркетологов!»

Стивен Альтхаус директор по бренд-менеджменту, BMW

«Аакер предлагает 20 основных принципов и практических шагов для создания, расширения и эффективного использования мощных активов бренда, что может дать устойчивый экономический рост. Эту книгу обязательно должны прочесть бизнесмены, желающие найти ключ к успеху, управляемому силой бренда.

Сью Шим глобальный директор по маркетингу, Samsung Electronics

«Дэвид Аакер написал обязательный к прочтению обзор надежных принципов и современных проблем для маркетологов XXI века».

Лэрри Лайт бывший директор по маркетингу в McDonalds

«Многие книги Дэвида Аакера были полезны для моего карьерного роста в бизнесе и маркетинге. Это фантастическая книга, которая кратко суммирует все, что он узнал о создании надежных и успешных брендов. Примените 20 принципов Дэвида: ваш бренд станет более успешным, а вы станете лучшим лидером – это гарантировано!»

Джим Стенджел бывший сотрудник Global Marketing, P&G

«Я считаю, что в условиях постоянно меняющегося мира данную книгу нужно обязательно читать каждому директору по маркетингу. Она затронула острые проблемы, с которыми сталкивается моя компания, а также увеличила список моих текущих дел. К тому же книга составила полную картину эволюции роли маркетологов в компаниях».

Джон Уоллис директор по маркетингу, Hyatt Hotels Corp

«Настоящей проверкой для гения маркетинга является не производство успешного продукта, а создание прочного бренда. Дэвид Аакер сделал больше, чем кто бы то ни было, чтобы помочь нам понять, как построить бренд».

Филип Котлер соавтор книги «Маркетинговый менеджмент», 14-е издание

«Сегодня ни одно предприятие не может быть успешным без применения принципов, так ясно сформулированных профессором Аакером. В конечном итоге это *tour de force* (проявление мастерства (фр.). – Прим. пер.) его гения в такой критической дисциплине, как бренд-менеджмент».

Джозеф В. Триподи директор по маркетингу и коммерческим вопросам, Coca-Cola

«Только что дочитала вашу (фантастическую!) книгу. Что мне больше всего понравилось, так это то, что вы создали центральный узел для интеллектуального лидерства в брендинге».

Элиза Стил директор по маркетингу потребительских программ и служб, Microsoft



Введение

Почему эта книга?

Что такое бренд? Это гораздо больше, чем название или логотип. Это обещание компании предоставить клиенту то, что стоит за брендом, но не только функциональные выгоды, а и способы эмоционального и социального самовыражения. Бренд – это больше, чем выполнение обещаний. Это также своего рода путь, развивающиеся отношения, построенные на восприятии и опыте потребителей, сталкивающихся с брендом.

Бренды – мощная сила. Они служат основой взаимоотношений с клиентами, являются платформой для стратегических возможностей и силой, воздействующей на финансовые показатели, включая биржевую прибыль. Рассмотрим самые привлекательные бренды и их «сущность». Google ассоциируется с компетенцией и доминированием в поисковых системах, Harley-Davidson – с эмоциональными выгодами и выгодами самовыражения, IBM – с компетентными, ориентированными на решение проблем компьютерными услугами, Singapore Airlines – с особым сервисом, Mercedes подходит для тех, кто ценит лучшее, American Express соотносят с удовлетворением потребностей клиента и использованием интернет-технологий, наконец, Patagonia ассоциируется с долговечностью. Сила этих брендов привела к лояльности клиентов, успеху в бизнесе, устойчивости, несмотря на проблемы с продукцией, и послужила основой для продвижения новых продуктов или выхода на новые рынки.

Кроме того, бренды и бренд-стратегии – это весело и интересно. Часто генеральные директора выделяют полчаса на обсуждение бренд-стратегии, но в конце концов обсуждения затягиваются на несколько часов, подтверждая тот факт, что они были самым веселым рабочим временем за несколько месяцев. Интересно узнавать, какие позиции бренда преуспели, какие программы по созданию бренда получили поддержку, как успешно бренд используется на новых рынках, и так далее. О творчестве и разнообразии бренд-стратегий можно говорить вечно.

Первая цель этой книги – краткий рассказ о наиболее полезных концепциях брендинга и практиках, сведенных в «20 основных принципов брендинга». Данные положения дают широкое представление о брендах, бренд-стратегиях, портфелях брендов и процессе построения бренда – обо всем, что должны знать те, кто занимается разработкой стратегий по маркетингу, брендингу и развитию бизнеса. Принципы брендинга должны быть полезны для тех, кто жаждет обновления своих знаний, а также – кому не хватает опыта в брендинге и желающим быстро добиться успеха на этом поприще.

Вторая цель книги – дать основу для создания, улучшения и эффективного использования мощных брендов. Какие шаги нужно пройти для того, чтобы создать сильный бренд? Какие возможности могут встретиться на пути? Как стратег продвигает бренд или семейство брендов на новый уровень, чтобы они стали источником силы, а не тормозом стратегии? В любом бизнесе важно понять, как создать видение бренда (также называемое «идентичностью бренда»), реализовать его, поддерживать бренд перед лицом агрессивных конкурентов и динамично развивающихся рынков, максимально использовать итоговую силу бренда и эффективно управлять портфелем брендов, обеспечивая синергию, четкость и выгодное их использование.

Брендинг – сложный и своеобразный процесс. В каждом случае сопутствующие факторы различаются. Одним словом, все 20 принципов невозможно применить во всех случаях. Однако они являются перечнем стратегий, перспектив, инструментов и концепций, представляющие собой не только информацию, которую вы должны знать, но и варианты

возможных действий. Данные принципы будут способствовать созданию и управлению развитыми и надежными брендами и связанными с ними семействами брендов, те, в свою очередь, будут поддерживать бизнес-стратегии в будущем.

Все 20 принципов описывают концепции и практики, о которых немного говорилось в моих последних восьми книгах. Шесть из этих книг – о брендинге: «Управление капиталом бренда», «Создание сильных брендов», «Бренд-лидерство» (вместе с Эриком Йохимштайлером), «Стратегия управления портфелем брендов», «Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд», «Три угрозы силе бренда». Две другие – «Объединение филиалов» и «Стратегическое рыночное управление, 10-е издание» — охватывают тесно связанные с этой темой области. Данные принципы я упоминал и в других своих работах, в частности в еженедельной колонке на davidaaaker.com, созданном осенью 2010 года, в постах ресурса HBR.org, в моих колонках в «Маркетинговых новостях» Американской Маркетинговой Ассоциации и немецкой *absatzwirtschaft*, также в статьях в *California Management Review*, *Harvard Business Review*, *Journal of Brand Strategy*, *Market Leader* и в других изданиях.

Систематизированная в данной книге информация о брендинге почерпнута из огромного количества источников и представлена для эффективного обучения и обзора лучших практик брендинга. Однако более чем 2300 страниц только моих восьми книг – довольно большой объем. Добавьте к этому десятки других изданий о брендах и несколько журналов по этой теме. В конце концов в процессе изучения литературы по этой теме у вас произойдет информационная перегрузка. Неосведомленному человеку сложно понять, что лучше читать и какие концепции применять. Как и в остальных областях, в брендинге существует много хороших идей, находящихся вне конкуренции, а есть те, которые им уступают, требуют обновления и могут быть неправильно истолкованы или использованы. Некоторые положения, кажущиеся правдоподобными, просто-напросто являются ошибочными (если не опасными), особенно если воспринимать их буквально.

Главы в данной книге не обязательно читать по порядку, хотя сначала лучше рассмотреть первые две, поскольку они содержат базовые знания по основным концепциям стратегического брендинга. После вы можете пролистать остальные главы, выбрав только те темы, которые затрагивают ваши проблемы. Или поищите те, что интригуют или кажутся провокационными – они могут стать возможным источником новых перспектив.

Книга состоит из следующих частей.

Часть 1. Понять, что бренды – это активы со стратегической ценностью. Более двух десятилетий назад идея о том, что бренды являются стратегическими активами, стала прорывом и изменила маркетинг. Бренды – платформы для будущего успеха, создающие ценность для организации. Таким образом, создание бренда – стратегическое действие, что очень отличается от тактических усилий по стимулированию продаж.

Часть 2. Иметь такое видение бренда, которое будет вас направлять и вдохновлять. Смотрите на бренд вне рамок функциональных преимуществ, учитывайте организационные ценности, высшую цель, индивидуальность бренда и выгоды: эмоциональные, социальные и связанные с самовыражением. Ищите возможности для создания и владения инновациями, которые должны стать «обязательными» для потребителей.

Часть 3. Воплотить видение бренда в жизнь. Создавайте инициативы и программы по продвижению бренда, которые будут его поддерживать. Анализируйте зоны наилучшего восприятия потребителей – сферы, которыми они интересуются или увлечены, – и разрабатывайте вокруг них программы с брендом в качестве партнера. Пусть интернет-технологии поддерживают и развивают эти программы. Стремитесь к реализации видения бренда и постоянству в исполнении в течение длительного времени. Разрабатывайте богатый сильный внутренний брендинг, связанный с ценностями и культурой организации, в том числе через создание легенд о бренде.

Часть 4. Поддерживать силу бренда. Распознавайте и реагируйте на три угрозы для бренда и научитесь оживлять его.

Часть 5. Контролировать и расширять портфель брендов. Создавайте стратегию, которая идентифицирует роли брендов (например, стратегические бренды или поддерживающие бренды), эффективно используйте бренд на новых продуктовых рынках, анализируйте риски и варианты вертикального расширения зоны использования бренда и управляйте подразделениями компании, где бренд охватывает товары и страны.

Подведем итоги

Бренд может принести прибыль, только если у него есть выполнимая высшая цель. Эта книга, как и другие мои книги о брендах, также имеет высшую цель. Она предназначена для продвижения теории брендинга и практики бренд-менеджмента и, как следствие, ведения бизнеса и организационного управления. Цель – дать маркетинговым стратегам противовес доминированию краткосрочных финансовых показателей в управлении бизнесом. Должен быть стимул для создания актива стратегического бренда, который будет служить основой для будущего успеха. Надеюсь, эта книга сыграет не последнюю роль в этом деле.

Часть I

Бренды – это активы со стратегической ценностью

Глава 1

Бренды – это активы, движущие стратегию

*Бренд – лицо бизнес-стратегии.
Маркетинговое агентство Prophet*

В конце 1980-х годов в западном мире появилась взрывная идея, что бренды – это активы, обладающие собственной ценностью и способные управлять бизнес-стратегией и ее реализацией.

Восприятие брендов в качестве отдельных активов компаний запустило целый ряд разительных и масштабных перемен. Изменились восприятие маркетинга и бренд-менеджмента, того, как управляются и оцениваются бренды, и роль менеджеров по маркетингу. Фирмы, принявшие и успешно реализовавшие эти идеи, в продвижении брендов перешли от краткосрочных действий, которые обычно делегировались отделу коммуникаций, к движущей силе бизнес-стратегии.

Время для этой идеи как раз настало. Огромное количество руководителей верило, что ключевые бренды в их ассортиментных портфелях были несостоятельными с точки зрения видения или силы для поддержки бизнес-стратегии, но они больше не рассматривали тактическую корректировку коммуникаций как решение проблемы. За исключением случаев, когда были привлечены активы бренда, движущие бизнес-стратегию и находящие отклик у покупателей, стратегия была обречена. Это было особенно понятно для руководителей, которые стояли во главе стратегических изменений. Что же в результате? Все больше и больше руководителей понимали, что тактического бренд-менеджмента стало недостаточно и необходимо видение бренда со стратегией.

Принятие концепции бренда как актива было подкреплено ошибочностью ранее господствовавшего убеждения, что главной целью маркетинга должно быть стимулирование продаж. В начале 1980-х годов произошел крайне неприятный случай с упакованными товарами, который стал стимулом к появлению данных, получаемых в режиме реального времени с помощью сканеров. Подобные данные дали толчок экспериментам, которые показали, что такие акции, как «скидка 20 %» или «два по цене одного», были невероятно эффективны для увеличения продаж. Естественным результатом стал огромный рывок в ценовых программах, который научил клиентов ждать новых акций, а не покупать товары по обычным ценам. В результате цена стала важным фактором покупки, а дифференциация брендов снизилась. Таким брендам, как Kraft, потребовались годы, чтобы восстановить свою ценность и клиентскую базу.

Руководители также понимали, что создание активов бренда необходимо для роста выручки. Это стало важнейшей задачей для многих компаний, поскольку программы по снижению цен давно перешли черту убывающей доходности и утратили способность существенно влиять на рентабельность. Наиболее эффективный путь роста – создание инновационных предложений, требующих развития нового бренда или использования уже существующего для поддержания новых предложений. Далее следуют стратегии по расширению брендов, расширение мастер-бренда в таких направлениях, как введение новой продукции, изменение стоимости, появление сегментов класса супер-премиум. Все это было возможно,

только если активы бренда были развиты и стратегически управлялись с учетом будущих расширений.

Идея «бренд как актив» имела и очевидную обоснованность, и количественную поддержку. Очевидная обоснованность пришла из понимания того, что клиенты (особенно в сфере услуг и в B2B-сегменте) принимали решения о покупке товара и оценивали свой опыт использования бренда вне зависимости от цены и функциональных признаков. Количественная поддержка основана на данных, показывающих, что бренды действительно имели существенную ценность как активы и делали новую парадигму приемлемой для финансовых и генеральных директоров разных стран.

Академические круги также сыграли свою роль в повышении стратегического статуса брендов. Это произошло под влиянием важной конференции по брендам, проводившейся в 1988 году в Институте маркетинговых исследований среди фирм, финансировавших и проводивших научные исследования. Конференция предоставила возможность топ-менеджерам по маркетингу обозначить необходимость поднимать бренд на стратегический уровень. После мероприятия исследования капитала бренда стали приоритетными среди других академических исследований. Академические исследования на тему решений о расширении бренда, количественной оценки бренда и его финансовых показателей, измерений индивидуальности бренда и разработки концепции капитала бренда ускорились.

Идей было много. Тем не менее всплеск интереса и организационных изменений не сразу повлиял на все отрасли и фирмы. Многие компании не спешили присоединиться к параду, в частности те, в которых не были заметны маркетинговые преимущества, и/или те, что были сильно децентрализованы. Также помехой были трудности практической реализации. Однако готовность компаний принять идею «бренд как актив» и, главное, их способность реализовать новые перспективы неуклонно растут с течением времени, тем самым доказывая, что это не какая-то случайная мода управления.

Последствия как были, так и остаются колоссальными.

От тактики к стратегии

Ранее доминировавшая парадигма утверждала, что управление брендом – дело тактическое. Бренд-менеджмент – это то, что можно частично передать менеджеру по рекламе или агентству, поскольку в основном это управление имиджем, создание рекламной кампании, управление сбытом, разработка инициатив по стимулированию продаж, поддержка продаж, установка норм упаковки и прочее.

Когда бренды рассматривают как активы, роль бренд-менеджмента радикально меняется: от тактической и способной к быстрому реагированию к стратегической и дальновидной. Концепция развития бизнеса связана как с текущими, так и с будущими бизнес-стратегиями. Обеспечивая ориентир для будущих предложений и маркетинговых программ, она становится необходимой. Бренд-менеджмент также становится шире, включает в себя стимулирование значимых инноваций, стратегии по росту бизнеса, управлению портфелем брендов и развитию глобальных брендов.

Роль маркетинга возрастает

Со стратегической точки зрения необходимо, чтобы брендами управляли менеджеры высшего звена, часто это маркетологи, умеющие профессионально организовать бизнес. В ориентированных на маркетинг организациях, возглавляемых талантливыми маркетологами, абсолютным бренд-лидером будет топ-менеджер или генеральный директор. Когда бренд представляет организацию, как это часто бывает в компаниях B2B или в сфере услуг,

воплощением бренда в жизнь часто занят генеральный директор, потому что в таком случае бренд неразрывно связан как с организационной культурой и ценностями, так и с бизнес-стратегией.

Маркетинг стал составляющей стратегии, участником создания бизнес-стратегии и управления ею. Продвижение брендов и их создание как двигатель бизнес-стратегии представляет точку входа для маркетинговой команды. Маркетинг может многое предложить для развития бизнес-стратегии, начиная с проникновения в подсознание потребителя – что дает толчок для программ роста и становится основой для стратегического распределения ресурсов – и продолжая сегментацией рынка и предложением ценности для покупателя.

Необходимо сфокусироваться на капитале бренда

Смещение акцента с таких тактических мер, как краткосрочные продажи, к стратегическим показателям долгосрочных финансовых результатов, например капиталу бренда, – колоссальное изменение. Главная его ценность в том, что сильные бренды могут быть основой конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности компании в будущем. Основная цель построения бренда – создать, улучшить или эффективно использовать капитал бренда, основными параметрами которого являются узнаваемость, ассоциирование и лояльность потребителей.

Узнаваемость бренда часто недооценивают, этот актив влияет на восприятие, предпочтение и даже поведение. Люди любят все знакомое и готовы приписывать разные положительные атрибуты предметам, которые они считают знакомыми. Узнаваемость бренда может быть сигналом успеха, приверженности и реальной ценности, атрибутом, имеющим решающее значение для покупателей товаров промышленного назначения и товаров длительного пользования. Логика такая: если бренд узнаваем, для этого есть причина. И, наконец, узнаваемость может влиять на то, вспоминает ли о бренде покупатель в ключевой момент в процессе покупки, выбирая товар среди других знакомых ему брендов.

Ассоциации с брендом включают характеристики продукта (Crest, Volvo), дизайн (Calvin Klein, Apple), социальные программы (Avon, Patagonia), качество (Lexus, Southwest Airlines), воображаемый образ потребителя (Mercedes, Nike), широту распространения (Amazon, Marriott), «международность» (VISA, Ford), инновации (3M, Virgin), системные решения (IBM, Salesforce.com), индивидуальность бренда (MetLife, Singapore Airlines) и символы (бирюзовая упаковка у Tiffany, золотые арки у McDonald's) – то есть все, что соединяет клиента с брендом. Ассоциации могут стать основой для взаимоотношений с клиентами, принятия решения о покупке, использования опыта и проявления лояльности к бренду. Важная часть управления брендами как активами состоит в том, что при создании программ необходимо определить, какие из ассоциаций следует развить и как связать их с брендом.

Лояльность к бренду – это самое «сердце» ценности любого бренда, потому что, будучи однажды достигнутой, она останется надолго. Преимуществом у покупателя по инерции будет пользоваться тот бренд, который заслужил лояльность. Для конкурентов разрезать нить лояльности между брендом и потребителями – очень сложная и недешевая задача.

Одна из целей построения бренда – укрепление и усиление лояльности потребителей путем выстраивания фундаментальных взаимоотношений с клиентами.

Таким образом, одна из целей построения бренда – укрепление и усиление лояльности потребителей путем выстраивания фундаментальных взаимоотношений с клиентами и дальнейшего их развития с течением времени.

От монобрендов к семействам брендов

Исторически управление брендами было сосредоточено на одном бренде и стране, как если бы все происходило в изоляции внутри фирмы и на мировом рынке. Этот подход – наследие классической системы бренд-менеджмента P&G, появление которой можно отнести к 1931 году, когда Нил МакЭлрой, тогда младший маркетинговый менеджер, доросший до должности президента компании, а затем назначенный министром обороны США, написал памятную докладную записку с описанием вакансии бренд-менеджера. МакЭлрой занимался управлением бренда мыла Camay, который на тот момент находился в тени бренда мыла Ivory, также принадлежащего P&G. Дело в том, что каждый бренд был автономным со своей собственной программой, что было нецелесообразным.

Все больше и больше организаций понимают, что стратегический бренд-менеджмент должен включать в себя семейство брендов, собранных в ассортиментный портфель. Суть стратегии управления портфелем брендов – убедиться, что бренды организации, в том числе суббренды, поддерживающие бренды, и брендированные инновации работают в унисон, сотрудничают, а не соревнуются. У каждого бренда должна быть своя четко определенная роль, которая фактически может заключаться и в помощи другим брендам. Эти роли могут меняться со временем так же, как и функционал товара, так как бренд расширяется и горизонтально, и вертикально. Компании находят способы распределения ресурсов между брендами и рынками с целью защитить будущие бренды-«звезды», а также быть уверенными в том, что у каждого бренда есть ресурсы для достижения успеха в своей текущей и будущей назначенной роли.

Стратегические вопросы расширения бренда

Когда бренд рассматривается как актив, появляется возможность использовать его для генерирования роста, что является целью большинства компаний. Он может быть использован в качестве родительского бренда или, возможно, поддерживающего бренда для помощи в стратегическом выходе в другой класс продуктов, обеспечивая платформу, которая будет предоставлять узнаваемость бренду и положительные ассоциации, например воспринимаемое качество. Бренд также может быть эффективно использован вертикально, чтобы поддерживать как высококачественные предложения, так и предложения низшего качества. Однако цель модели «бренд как актив» – не просто успешно расширить зону использования бренда, но и улучшить его и его ассортиментный портфель. Появляется стратегическая, более широкая перспектива.

Направлять усилия на решение организационных вопросов на местах

Практически все бренды охватывают различные организации, имеющие отличия по продуктам, рынкам или странам. В некоторых компаниях (например, GE или Toshiba) бренд может стимулировать взаимоотношения с клиентами на тысячах товарных рынков. Когда бренды рассматриваются тактически, то возникает такая автономия, которая позволяет организационным единицам, расположенным ближе к потребителю, видоизменяться в зависимости от их потребностей.

Однако потеря контроля над продвижением бренда в отдельных дивизионах может породить неэффективность, потерю возможностей и ослабление бренда. Когда бренд задействуют в разных направлениях разными командами, получается путаница, которая может

сильно ослабить бренд. К тому же эффективное и рациональное продвижение бренда часто требует масштаба и мотивации для обмена передовым опытом. В результате этих и других вопросов стало ясно, что необходима централизованная координация разных стран и продуктов, которые используют бренд для управления бизнесом.

Бренд-менеджер как лидер отдела коммуникаций

В старые времена бренд-менеджер чаще всего выступал в качестве координатора и планировщика тактических коммуникационных программ. Раньше было проще: существовало ограниченное количество рычагов СМИ, которые необходимо дергать, и незамысловатое требование – стимулировать сбыт.

Теперь же те, кто продвигает бренды, смотрят в лицо совершенно иному миру – миру с набором многочисленных, сложных и динамичных средств коммуникации. Создание и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями гораздо сложнее. К тому же задача коммуникации в нынешнее время состоит не только в порождении сбыта, но еще и в создании активов бренда, которые построены на основе его четкого видения, частично за счет укрепления ассоциаций с брендом и отношений с клиентами. Это нелегко, и задача становится сложнее по мере того, как родительский бренд все больше распространяется на товары и страны, увеличивая количество трудных решений о распределении бюджетных средств.

Коммуникации, управляемые брендом как активом, требуют понимания, а также поддержки внутри организации, потому что бренд будет нести то, что он обещал, только если сотрудники компании «верят» и поддерживают марку фирмы во всех точках соприкосновения с клиентами. Таким образом, необходимо построить бренд как снаружи, так и изнутри.

Почему это так трудно?

Почему такая, казалось бы, убедительная концепция очень медленно заслуживает одобрение? И почему ее так медленно воплощают в жизнь даже после одобрения? Существует три основные причины.

Во-первых, сила краткосрочных финансовых показателей огромна. Менеджеры смотрят на эти меры для оценки отчасти потому, что получают незамедлительное вознаграждение, когда видят быстрые результаты своих действий и программ. Теория финансов «доказала», что роль бизнеса – максимизировать прибыль, а в реальности доходы зависят от изменений краткосрочных прибылей, поскольку альтернативные меры либо недоступны, либо ненадежны. Как результат, менеджеры понимают, что карьере сделать быстрее при улучшении краткосрочных финансовых показателей.

Во-вторых, создание активов бренда не так-то просто. Выстраивание правильного видения бренда, а затем поиск путей воплощения его в жизнь может быть не просто сложной задачей, а невозможной. Если время возвращения вложений составляет от трех до пяти лет, трудно убедить руководителей, что бизнес идет, когда кратковременные финансовые показатели – нулевые или отрицательные, отчасти потому что сложно найти убедительные доводы для долгосрочного бизнеса. В итоге это трудно воплотить даже в тех организациях, где верят в концепцию бренда как актива.

В-третьих, некоторые организации не имеют таких маркетинговых возможностей, как люди, процессы или культура, и, следовательно, будут долго принимать взгляд на бренд как на актив. Такой подход характерен для организаций, работающих в формате B2B или с высококоразвитыми технологиями, а также для фирм в таких странах, как Китай, которые находятся под защитой правительства и ориентированы на производство и распределение, а не

на бренды. В такой среде руководители долго принимают стратегическую важность брендов и им трудно распределять ресурсы в этом направлении.

Подведем итоги

Трудно переоценить важность концепции «бренд как актив». В истории маркетинга есть несколько концепций, которые на практике по-настоящему преобразили маркетинг, например массовый маркетинг, или сегментация. И хотя идею «бренд как актив» не всегда просто реализовать, все же она тоже должна быть в этом списке.

Глава 2

Активы бренда имеют реальную ценность

Ценность бренда можно сравнить с луком. У нее также есть слои и сердцевина. Сердцевина – это тот, кто будет с вами до самого конца.

Эдвин Арцитт, бывший руководитель P&G

Активы бренда имеют реальную ценность. Это утверждение особо важно для жизни в мире, где бренд воспринимается в качестве актива, со всеми вытекающими из этого последствиями, начиная со стратегии бизнеса и заканчивая маркетинговыми программами по поиску ресурсов и управлению созданием бренда. Но, поскольку брендинг становится стратегическим и отвоевывает место за представительским столом, генеральные и финансовые директора в разных странах, поддерживающие концепцию бренда как актива, непременно потребуют доказательства, что ценность действительно есть. Концептуальный аргумент подействует, но эмпирические данные тоже потребуются.

Инвестиции в бренд было легко оправдать в парадигме классического бренд-менеджмента, который фокусировался на краткосрочных продажах. Программы брендов либо приносили быстрые продажи, либо нет. Создание активов бренда, тем не менее, может включать в себя многолетнее последовательное укрепление, и лишь малая часть вложенных средств может тут же окупиться. На самом деле в краткосрочный период раскрутка бренда может понизить прибыль. Поэтому необходимо оценивать долгосрочное влияние бренда и его замечатели. Мы перестали мыслить тактически, делая оценки лишь краткосрочных периодов.

Существует множество способов убедиться в ценности актива бренда – это и изучение примеров из практики, и определение «ценности бренда», и количественные исследования влияния капитала бренда, и роль активов бренда в стратегических моделях концептуального бизнеса.

Изучение примеров из практики

Ярким, убедительным и запоминающимся способом демонстрации ценности актива бренда является обращение к изучению примеров из практики. Посмотрите на бренды, которые, несомненно, способствовали повышению своей ценности. Бренд Apple, например, – творческий и независимый, с репутацией ведущего новатора – является «двигателем» одной из самых ценных компаний в мире. Одной из главных составляющих успеха BMW стала концепция «с удовольствием за рулем», на основе которой был построен бренд. Бренд сети продуктовых супермаркетов Trader Joe's воплотился в образ жизни и систему ценностей, дающих социальные выгоды и приносящих возможности для самовыражения. Оцените также стоимость создания бренда, устойчивого к оплошностям в бизнесе, которые иногда подрывают развитие бренда. Такие бренды могут способствовать возвращению вложений, что в других случаях было бы практически невозможно. У компании Apple был тяжелый период в бизнесе до 1997 года, когда вернулся Стив Джобс. Однако бренд дал возможность бизнесу возобновиться после устранения неполадок товара и возвращения инноваций. То же можно сказать и о Harley-Davidson: у компании были проблемы с качеством, и она благодаря своему бренду смогла вернуться на рынок после их устранения. AT&T – ведущий бренд в коммуникациях в течение трех поколений вплоть до 1980-х годов – почти два десятилетия кричал о ценах и боролся с недостатками в обслуживании. Но все же сегодня он является одним

из сильнейших и наиболее актуальных брендов в своей категории. Эти истории свидетельствуют о стойкости и ценности актива сильного бренда.

И, наконец, рассмотрим бренды, которые пришли к краху вследствие плохого управления, тем самым снизив ценность предприятия. В середине 1970-х годов компания Schlitz, производившая пиво Gusto, которое было вторым по популярности после Budweiser, решила сократить расходы путем использования дрожжевого пивоварения, уменьшавшего время изготовления продукта с 12 до 4 дней, а также путем замены ячменного солода кукурузной патокой¹. Дегустация вслепую показала, что на вкус это не повлияло. Однако конкуренты не упускали шанс поговорить обо всех стараниях Schlitz по сокращению расходов. Их предположение, что Schlitz делает некачественную продукцию, оказалось реальностью, когда выяснилось, что пиво в процессе брожения становилось мутным и теряло углекислый газ. Schlitz вернула старый метод производства и во время Суперкубка (Чемпионат США по американскому футболу) проводила дегустации вслепую, чтобы доказать, что качество снова на высоте, но клиенты перестали доверять бренду. Появилась шутка, что если ты пьешь Schlitz, то пытаешься найти gusto¹. Крах бренда привел к его фактическому исчезновению с рынка и потере более миллиарда долларов. Эта история, как и другие, показывает, что даже мощные бренды могут быть уязвимыми к равнодушному отношению клиентов.

Стоимость активов бренда

Другой способ продемонстрировать стоимость активов бренда – непосредственно оценить его капитал. Существует логический процесс, который дает оценку стоимости активов бренда. Эта оценка может быть полезна для демонстрации того, что бренды – это активы и как эти активы бренда рассредоточены между товарными рынками компании.

Оценка стоимости бренда начинается с оценки стоимости подразделений компании тех или иных брендов, работающих на определенных товарных рынках. Например, Ford Focus в США можно оценить путем приведения стоимости будущих денежных потоков к настоящему моменту времени (другими словами, путем дисконтирования). Ценность материальных активов (используете ли вы балансовую стоимость или рыночную) снижается. Баланс сохраняется благодаря таким нематериальным активам, как производственные навыки, люди, научно-исследовательские способности, а также благодаря бренду. Эти нематериальные активы затем закрепляются за брендом. Ключевым числом считается процент влияния нематериальных активов, обусловленных силой бренда. Эту оценку может дать группа осведомленных работающих вместе людей или кто-то один из них с учетом бизнес-модели или любой информации о бренде, учитывающей его относительную узнаваемость, ассоциации и лояльность клиентов. Касательно процента влияния могут быть разногласия – 20 % или 30 %, но редко бывают споры о том – 10 % ли это или 50 %.

В дальнейшем информация о стоимости бренда собирается по странам, чтобы определить общемировую ценность Ford Focus, затем обобщают с другой продукцией Ford для получения общей стоимости бренда Ford. Это значение можно сверить с рыночной капитализацией акций Ford и с процентом продаж компании, обусловленных брендом.

Ценность брендов ежегодно оценивается компаниями Interbrand, Millward Brown и другими уже более десяти лет. В 2013 году Interbrand оценило 7 брендов более чем в 40 миллиардов долларов (Apple, Google, Coca-Cola, IBM, Microsoft, GE, McDonald#s). Сотая часть самых дорогих мировых брендов была оценена в 80 миллионов долларов.

¹ Вкус.

Хотя сами владельцы брендов не сообщают сведения по оценке активов бренда как процента стоимости связанного с ним бизнеса, по данным агентства Interbrand за 2013 год, для таких брендов, как GE, Allianz, Accenture, Caterpillar, Hyundai и Chevrolet, это число варьируется от 10 до 25 %; для брендов Google, Nike и Disney – от 40 до 50 %; для брендов Jack Daniel's, Coca-Cola и Burberry составляет более 60 %². Даже актив, составляющий 15 % от стоимости бизнеса, стоит создания и защиты; когда процент намного выше – необходимость защиты бюджета для развития бренда становится намного более аргументированной. Оценка стоимости бренда может быть важным подтверждением мудрости и целесообразности создания активов бренда.

Очень заманчиво использовать этот показатель, чтобы управлять брендами и их продвижением, но в реальности он слишком неточен. Стоимость будет определяться фондовым рынком, инновациями конкурентов, бизнес-стратегией, производительностью и динамикой рынка, что может иметь мало общего с силой бренда и основываться на ряде субъективных оценок, включающих неопределенность и предубеждения.

Однако оценка стоимости бренда может быть полезной при подготовке программ по продвижению бренда и расчета бюджета. Если ценность бренда составляет, например, 500 миллионов долларов, бюджет в 5 миллионов для продвижения бренда будет слишком низким. Или, если стоимость бренда в Европе – 400 миллионов долларов, а в США – 100 миллионов, достаточно спорным будет вопрос равномерного распределения бюджета для раскрутки бренда. В дальнейшем процессе ценность бренда может повыситься благодаря побуждению команды управления брендом думать, как именно их бренд работает для разработки бизнес-стратегии и каковы его компоненты. Полученная информация поможет улучшить бизнес-стратегии и бренд-стратегии и связанные с ними усилия по продвижению бренда.

Отдача программ по раскрутке бренда

Другой подход для доказательства ценности бренда заключается в статистическом измерении влияния изменений капитала бренда на биржевую прибыль, которая является конечной оценкой долгосрочного дохода активов. В двух исследованиях, которые я провел с профессором Робертом Якобсоном из Вашингтонского университета, мы изучали эту связь с помощью базы данных временных рядов, содержащих бухгалтерскую информацию о прибыли или рентабельности инвестиций и информацию о моделях, классифицированных по причинно-следственной связи³. Первые данные из базы EquiTrend включали 33 бренда, представляющие собой публичные акционерные фирмы, в том числе American Express, Chrysler и Exxon; вторые данные из базы Techtel включали девять высокотехнологичных компаний, в том числе Apple, HP и IBM.

Исследователи в области финансов выявили тесную взаимосвязь между рентабельностью инвестиций и ценами на акции. В среднем если рентабельность повышается, то растет и цена акций. В обоих исследованиях мы обнаружили, что влияние возрастающего капитала бренда на биржевую прибыль было почти так же велико, как рентабельность инвестиций, – около 70 %. На рисунке 1 представлены результаты исследования EquiTrend. Рисунок наглядно показывает, что биржевая прибыль реагирует на большие потери или большой прирост капитала бренда почти так же, как на изменения рентабельности инвестиций. А вот реклама, наоборот, не имела никакого влияния на биржевую прибыль, она была зависима только от капитала бренда.

Зависимость капитала бренда и биржевой прибыли может частично быть вызвана тем, что капитал бренда поддерживает премиальную надбавку к цене, что способствует прибыльности. Анализ большей базы данных EquiTrend показал, что капитал бренда ассоции-

руется с надбавкой к цене. Таким образом, премиальные бренды, например Mercedes, Levi's и Hallmark, имеют значительный капитал бренда (если оценивать их по воспринимаемому качеству) перед такими конкурентами, как, например, Buick, Lee Jeans и American Greetings.

Было проведено одно высокотехнологическое исследование по изучению изменения капитала основных брендов. Оно выявило типичные причины изменения капитала стабильного бренда. Так, некоторые изменения были связаны со значительными инновациями товара (а не постепенными). Другие серьезные изменения были отнесены к видимым проблемам продукта, изменениям в топ-менеджменте, результатам серьезных судебных исков и действиям конкурентов или случайностям, которые были успешными или неудачными. Последнее, конечно, не поддается контролю компании бренда.

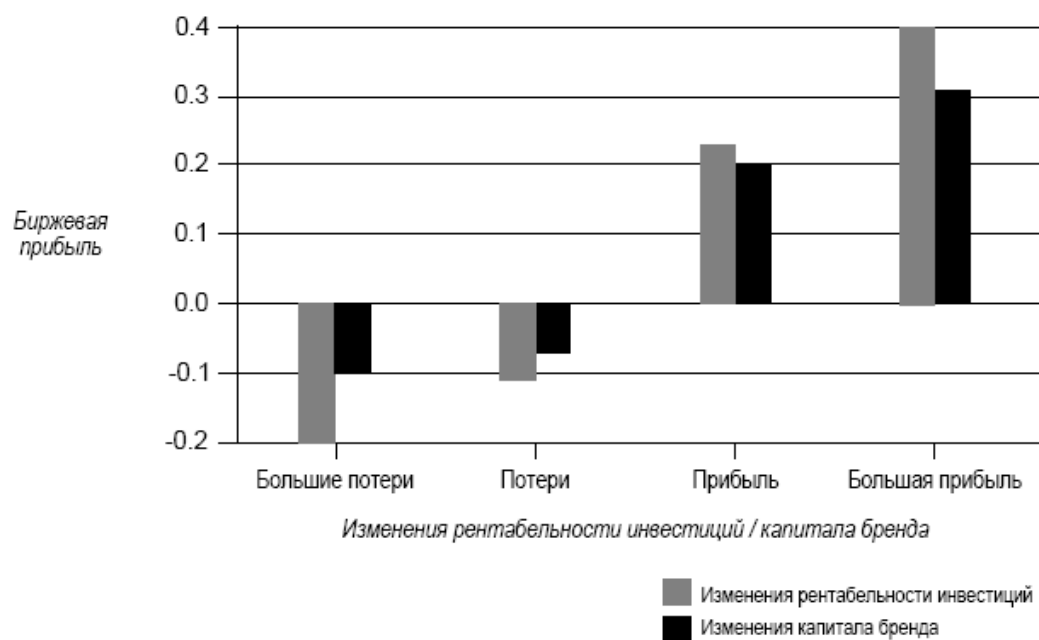


Рисунок 1

Исследование EquiTrend: реакция фондового рынка на изменения капитала бренда и рентабельности инвестиций

Эти исследования показывают, что реальные изменения капитала бренда, которые маловероятны только с подачи рекламы или промоакций, будут иметь существенный и измеримый эффект на биржевую прибыль. Это убедительное доказательство того, что капитал бренда отражается на реальной стоимости бизнеса и модель бренда как актива допустима.

Модель концептуальной бизнес-стратегии

Задача, с которой сталкиваются те, кто собирается обосновывать инвестиции для создания активов бренда, аналогична другой, с которой сталкиваются те, кто будет вкладывать деньги во что-то нематериальное. Три самых важных актива для большинства организаций – это люди, информационные технологии и бренды. Все это нематериальное и, соответственно, не отображается в балансе. Эти активы повышают ценность организации, что однако трудно оценить количественно. Следовательно, обоснование инвестиций в нематериальное должно частично опираться на концептуальную модель бизнеса, которая подтверждает, что данные нематериальные активы представляют собой ключевые факторы успеха, лежащие в основе бизнес-стратегии.

Одна из концептуальных основ для инвестиций в бренд – противопоставление с ее стратегической альтернативой – ценовой конкуренцией. Это не очень привлекательная картина. Менеджеры, особенно те, что представляют третьи или четвертые по значимости бренды, снижают цены в ответ на избыток производственной мощности и ценовую конкуренцию. Конкуренты идут по их стопам. Потребители начинают больше обращать внимание на цены, а не на качество и отличительные особенности товара. Бренды начинают походить на товары, и фирмы стремятся относиться к ним как к таковым. Прибыль сводится на нет.

Выбор стоит между созданием бренда и управлением товарами. Не нужно обладать стратегическим видением, чтобы понять, что любое движение к статусу обычного товара должно быть пресечено. Обычно это превращение бренда в товар не является неизбежным. Подумайте о премиальной наценке, которую вы платите за соль Morton (сложно найти продукт, более походящий на обычный товар, чем соль), Charles Schwab (вексельный маклер) или Emirates Airlines. В каждом данном случае сильный бренд смог противостоять давлению окружающих сосредоточить все внимание на цену. Том Питерс, гуру менеджмента, сказал: «На рынке, где все больше возрастает конкуренция, дураки будут конкурировать в ценах. Победители же найдут способ создать вечную ценность в сознании клиентов».

Как следует оценивать усилия по созданию брендов, учитывая, что такие программы должны будут окупиться в течение многих лет и тот фактор, что существуют несколько двигателей успеха? Ответ таков: нужно использовать показатели капитала бренда – его узнаваемость, ключевые ассоциации с ним и лояльность потребителей. Актуальность этих показателей требует убедительной концептуальной модели бизнес-стратегии, которая показывает, что существенно важно создать устойчивость бренда и, как следствие, конкурентное преимущество, которое в будущем окупится в финансовом плане.

Определение размера бюджета на продвижение бренда и его распределение

Бюджет на любые нематериальные расходы трудно выделить, распределить и защитить. Однако можно подметить кое-что о процессе.

Во-первых, роль бренда в концептуальной модели бизнес-стратегии – управлять процессом бюджетирования. Какова его роль и насколько важен бренд для стратегии? Какие сильные и слабые стороны бренда и в каком направлении должен развиваться бренд? Что является приоритетом: повышение узнаваемости, создание или изменение определенного восприятия или повышение лояльности? Как различаются сегменты? Какой бюджет скорее выполнит все задачи или хотя бы даст шанс стратегии преуспеть?

Во-вторых, качество коммуникационной программы намного важнее, чем бюджет. Одно из классических исследований показало, что качество рекламы (по оценкам до и после размещения рекламы на телевидении) влияет на рынок (в плане роста объема продаж) в несколько раз больше, чем изменения в рекламном бюджете^{4,5}. Смысл в том, чтобы тратить больше ресурсов на творческие способы создания идей для получения крупной прибыли за короткий срок. Возможно или даже вероятно, что 5 миллионов долларов бюджета с блестящей идеей выигрывают перед 20-миллионным бюджетом с посредственной идеей. Это не просто трата денег.

В-третьих, могут помочь измерения и эксперименты. Экспериментируя с разными идеями по раскрутке брендов и объемами бюджетного финансирования, можно прийти к разным умозаключениям. Однако остерегайтесь кратковременных продаж для оценки бренда (хотя иногда отсутствие кратковременных продаж может быть сигналом слабого долгосрочного эффекта). Использование кратковременных продаж в качестве критерия может приве-

сти к чрезмерному вниманию к цене, что может нанести удар бренду и, таким образом, долгосрочной стратегии. Если для вас не представляется возможным поставить эксперимент в течение длительного периода времени, показатели капитала бренда могут быть использованы в качестве заменителей для долгосрочного влияния на рынок.

Подведем итоги

Бренды – активы со стратегическим значением. Это утверждение меняет все, однако мотивация организации вкладываться в раскрутку бренда и защищать бренд-активы должна быть донесена очень убедительно. Исследования практики, оценки брендов и количественные исследования, устанавливающие связь активов бренда с биржевой прибылью, очень обнадеживающие. Однако это все нуждается в определенном контексте, что означает необходимость разработки концептуальных идей влияния брендов на бизнес-стратегию и использования экспериментов «попробуй и узнай».

Часть II

Создавайте убедительное видение бренда

Глава 3

Создайте видение бренда

Клиенты должны осознать, что вы выступаете за что-то.
Говард Шульц, Starbucks

Йоги Берра, легендарный игрок и менеджер бейсбольной команды Yankee, отмечал, что «если вы не знаете, куда идете, то в конечном итоге окажетесь в другом месте». Это как раз о брендах: вы должны знать, что будет в конце.

Ваш бренд должен иметь видение: ясно сформулированное описание амбициозного образа бренда – того, чем он должен являться в глазах потребителей и других значимых групп, например сотрудников и партнеров компании. Видение бренда (иногда называется идентичностью бренда, или ценностями бренда, или основными принципами бренда) в конечном счете движет составляющей маркетинговой программы по созданию бренда и значительно влияет на все остальное. Создание видения бренда должно быть одним из центральных элементов в процессе стратегического планирования. В предыдущих книгах я называл это идентичностью бренда, но видение бренда отражает стратегическую, амбициозную природу концепции и позволяет избежать путаницы, поскольку для некоторых идентичность относится к графическому дизайну бренда.

Когда концепция развития бренда имеет успех – попадает в самую точку, – она отражает и поддерживает бизнес-стратегию, отличается от конкурентов, находит отклик у клиентов, поддерживает и вдохновляет сотрудников и партнеров компании и генерирует множество идей для маркетинговых программ. Если бренд лишь поверхностный, он будет бессмысленно плыть по течению, а маркетинговые программы будут непоследовательными и неэффективными.

Ваш бренд должен иметь видение: ясно сформулированное описание амбициозного образа бренда – того, чем он должен являться в глазах потребителей и других значимых групп, например сотрудников и партнеров компании.

Модель видения бренда является его структурной основой для развития и определяет его отличия¹.

Во-первых, описание бренда – это больше, чем фраза из трех слов; оно может быть основано на 6—12 элементах. Большинство брендов нельзя определить с помощью единой мысли или фразы, поиск этой волшебной концепции бренда может быть бесплодным или, что еще хуже, может оставить бренд с незаконченным видением и упущенными важными элементами. Приоритетным вариантом считается наличие от двух до пяти наиболее убедительных и отличительных элементов, которые называют «стержневыми элементами видения», остальные же являются «элементами расширенного видения». Стержневые элементы будут отражать ценностные предложения в будущем и стоять в основе программ и инициатив по созданию бренда.

Во-вторых, элементы расширенного видения играют полезную роль. Они добавляют видению структурированность, позволяя большинству стратегов лучше судить о согласо-

ванности программы продвижения с видением бренда. Расширенное видение включает важные аспекты бренда, например его индивидуальность, которая может не заслуживать быть стержневым элементом видения, а также такие элементы, как высокое качество, которое имеет решающее значение для успеха, но может не быть основой для дифференциации. Такие элементы могут и должны оказывать влияние на программы брендов. Слишком часто при создании видения привлекательного бренда предлагаемый элемент опускается, потому что он не может стать центральным элементом бренда. Когда эта идея помещается в расширенное видение, обсуждение может продвигаться дальше. Иногда элемент расширенного видения превращается в стержневой, чего не могло бы произойти, если бы его не оставили на виду на протяжении всего процесса.

В-третьих, модель видения бренда – это не модель с предварительно заданными размерами, где все бренды во всех контекстах должны вписаться в любую коробку, даже если коробка не подходит для них. Не исключаются и бренды с параметрами, которые не вписываются в коробку – скорее параметры бренда выбираются в соответствии с контекстами, которые могут быть различными. Организационные ценности и программы, вероятно, будут важны для компаний сферы услуг и B2B-компаний, но не для потребительских товаров. Инновации будут важны для высокотехнологичных брендов, менее важны – для брендов товаров повседневного спроса. Индивидуальность имеет большее значение для промышленных товаров и меньшее – для корпоративных брендов. Выбор параметров будет зависеть от рынка, стратегии, конкуренции, клиентов, организации и бренда.

В-четвертых, видение бренда может быть амбициозным и отличаться от нынешнего образа. Это ассоциации бренда, то, к чему надо стремиться, учитывая текущие и будущие бизнес-стратегии. Слишком часто бренд-менеджер чувствует стеснение и дискомфорт, выходя за рамки того, что в данный момент бренд имеет право делать. Но многим брендам необходимо улучшить некоторые параметры, чтобы увеличить конкурентоспособность, и добавить новые для создания новых программ роста. Бренду, планирующему выйти в новую категорию, скорее всего, нужно будет выходить за рамки текущего имиджа.

В-пятых, сущность бренда представляет центральную тему видения бренда и является необязательной. Когда находится правильная сущность бренда, она может быть волшебной в плане внутренней коммуникации, вдохновения для сотрудников, партнеров и программ, указывающих направление. Рассмотрим «Трансформируя будущее» – сущность бренда Лондонской школы бизнеса, «Идеи для жизни» у Panasonic или «Семейное волшебство» у Disneyland. В каждом случае сущность раскрывает зонтик над тем, что стремится сделать бренд. Сущность всегда следует искать. Однако иногда она мешает и должна быть опущена. У одного бренда B2B – Mobil (сегодня ExxonMobil) в качестве стержневых элементов бренда было лидерство, партнерство и доверие. Создавать сущность этого бренда было бы просто неуместным. Если сущность не подходит или является неуместной, то она впитает всю энергию в себя. В таких случаях стержневые элементы видения – лучшие двигатели бренда.

В-шестых, позиция бренда – это кратковременный путеводитель по коммуникациям, который часто выражает то, что будет сообщено целевой аудитории и с какой логикой. Текущее позиционирование часто подчеркивает элементы видения бренда, которые заинтересовывают, заслуживают доверия и имеют результат. С возникновением организационных возможностей и программ или с изменением рынков позиционирование может эволюционировать или измениться. Центральным элементом позиционирования часто является слоган, который сообщается всем, он не должен и обычно не соответствует сущности бренда, который существует для внутреннего использования.

Процесс

Первый шаг. Процесс разработки видения бренда начинается с контекста и стратегии. Углубленный анализ клиентов, конкурентов, рыночных тенденций, природных условий, сильных и слабых сторон бренда и развивающихся бизнес-стратегий требует подготовки. Бизнес-стратегия, включающая инвестиционный план товарных рынков, ценностное предложение, поддерживающие активы и навыки, а также функциональный план, очень важна, поскольку управляет стратегией бренда, который является инструментом реализации бизнес-стратегии. Если бизнес-стратегия неопределенная или просто не существует, то часто ее надо разрабатывать или формулировать, и это является частью развития видения бренда.

Второй шаг – поиск всех желательных ассоциаций. Обычно от 50 до 100 ассоциаций объединяются в группы, и каждой группе присваивается метка. Этот процесс группировки и маркировки очень важный и сложный. Создание надлежащих группировок и поиск меток может занять до нескольких недель.

Ассоциации могут быть в разных формах, например: атрибуты, функциональные преимущества, формы использования, мысленные образы пользователей, индивидуальность бренда, организационные программы и ценности, а также выгоды самовыражения, эмоциональные и социальные выгоды. Они должны находить отклик у клиентов, быть действительно значимыми для них и отражать и поддерживать развивающуюся бизнес-стратегию.

Ассоциации должны также предоставить точку дифференциации, которая поддерживает ценностное предложение или представляет точку паритета. Несмотря на дифференциацию, с некоторыми обязательными элементами очень важно достичь паритета по ключевым параметрам, в которых конкуренты имеют значительное преимущество. Это может стать решающим фактором для усиления бренда и успеха на рынке. Цель паритета – восприниматься «достаточно хорошим», чтобы клиенты не исключали ваш бренд из рассмотрения. В главе 15 достижение паритета рассматривается как способ противостоять угрозе несоответствия потребностям рынка.

Видение бренда должно быть вдохновляющим для сотрудников компании и партнеров. Оно должно заставить их быть заинтересованными. Глава 5 об организационных ценностях показывает, как может помочь высшая цель, а в главе 14 о внутреннем брендинге обсуждается то, как истории могут воплотить высшие цели в жизнь. Кроме того, исключительное видение бренда может поспособствовать появлению идей для продвижения бренда; на самом деле они должны просто литься через край. Видение, в котором программы по продвижению бренда неочевидны, требует больше работы.

Например, Ajax – это всемирная фирма услуг, созданная из полдюжины присоединенных компаний, каждая из которых продолжала работать несколько автономно. Однако стало ясно, что клиенты предпочитали обращаться в одну компанию с широкими возможностями, которая могла решить все проблемы. Новая стратегия Ajax состояла в том, чтобы ориентировать свои услуги на решение проблем клиентов и добиться слаженной работы операционных единиц. Изменились культура и деятельность стратегии. Что касается видения бренда, такие элементы, как «партнер с клиентами», «индивидуальные решения», «готовность к сотрудничеству» и «близость к клиенту», были объединены в «командные решения». Они стали одним из восьми элементов видения, как показано на рисунке 2. Цель бренда – показать клиентам лицо, которое бы соответствовало этой новой стратегии.

Третий шаг – определить приоритеты среди элементов видения бренда. Наиболее важные и потенциально наиболее значимые стержневые элементы видения будут основными движущими силами программ по продвижению бренда. У Ajax основные элементы

включали «дух совершенства», «технологию, которая подходит» и «комплексные решения». Остальные пять создают расширенное видение.

ШКОЛА БИЗНЕСА ХААСА В БЕРКЛИ. ВИДЕНИЕ БРЕНДА

Школа бизнеса имени Уолтера Хааса в Беркли разработала видение бренда, после чего в школе начались активные перемены, которые помогли улучшить студенческий контингент, профессорско-преподавательский состав, научные программы и учебный план. Вот четыре основных элемента видения бренда².

Оспаривание статус-кво. «Мы лидируем, пропагандируя смелые идеи, разумно рискуя и признавая недостатки. Это означает, что мы открыто высказываем свое мнение, даже когда оно противоречит установкам. Мы процветаем во всемирном эпицентре инновации». Ухватывает стремление к творческим идеям и жизнеспособность инновационного процесса.

Уверенность без высокомерия. «Мы принимали решения, основанные на фактах и анализе, что давало нам уверенность действовать без высокомерия. Мы лидируем благодаря доверию и сотрудничеству». Сильная дифференциация.

Вечные студенты. «Мы – сообщество, предназначенное для любопытства и постоянного стремления к личностному и интеллектуальному росту. Здесь не место тем, кто считает, что знает все, что должен знать». Такое видение делает Школу бизнеса в Беркли актуальной для выпускников и программ повышения квалификации.

Выше своего понимания. «Мы формируем наш мир, будучи этичными и ответственными лидерами. Словно управляющие предприятий, мы руководствуемся анализами динамики показателей за более длительный период при принятии решений и в наших действиях. Зачастую это означает приоритет решения более важных проблем над собственными интересами». Описывает высшую цель.

Сущность, которую отражают четыре стержневых элемента, такова: «Мы создаем лидеров, которые по-новому характеризуют то, как мы ведем бизнес». Другой взгляд на инновации и лидерство вызывает стремление пересмотреть бизнес, а не просто его совершенствовать.



Рисунок 2

Видение компании Ajax

Четвертый шаг – создание сущности бренда, одной мысли, которая отражает суть видения бренда. Для компании Ajax фраза «Стремление к совершенству – Всегда, Везде, Чего бы это ни стоило» воплотила всю суть идентичности (см. рисунок 2).

И последний шаг – позиция бренда. Для компании Ajax это было сложное решение, связанное с желательными ассоциациями. Следует ли Ajax быть ориентированной на комплексные решения, даже если фирма пока не может их предоставить? То, что будет дано в будущем, может служить мотивацией для работников, сигналом того, что будущая бизнес-стратегия зависит от способности предоставить обещанное. Однако более консервативный вариант – не давать желательных ассоциаций до тех пор, пока они не будут достоверными, и до тех пор, пока компания не будет способна предоставлять клиентам обещанное... гораздо безопаснее подчеркнуть два других стержневых элемента видения.

Адаптация видения

Одинаковое видение бренда во всех контекстах имеет огромные преимущества, отражающиеся в координации усилий бренда во всех категориях и рынках, в масштабировании программ по продвижению бренда и в обретении внутренней ясности для бренда. Однако целью должны быть сильные бренды повсюду, а не одинаковые бренды повсюду, поэтому адаптация часто полезна, а иногда просто необходима.

Бренды часто охватывают товары и рынки, которые имеют различия в доле рынка того или иного бренда (например, VW доминирует в Германии, но не в Великобритании):

- в имидже бренда (некоторые бренды являются премиальными в одном продукте или стране и бюджетными в другом или другой);
- в мотивации покупателей (в компании P&G команда бренда Olay поняла, что в Индии люди хотели, чтобы их кожа выглядела светлее, а не моложе);
- в каналах сбыта (в некоторых странах мороженое не продается в больших тарах, а только на палочке или в другой форме – порцией на одного человека);
- в историческом наследстве места (культурные различия между Францией и Германией могут иметь значение для некоторых товаров);
- в позиции конкурентов (например, кто-то может завладеть желаемым исключительным правом позиционировать шоколад как содержащий стакан молока).

Если различия значимые, идентичность бренда и/или его положение должны быть адаптированы.

Проблема в том, чтобы вместе с адаптацией не начался процесс, ведущий к анархии, непоследовательности и несогласованным маркетинговым программам. Модель видения бренда подходит для нескольких стратегий адаптации благодаря богатству и гибкости. Основные элементы могут быть выборочно подчеркнуты, по-разному интерпретированы или дополнены.

Подчеркивая различные элементы видения бренда

Бренд, основная концепция которого состоит из двух-пяти элементов, может выборочно извлекать их из этого списка, чтобы максимизировать свое влияние на торговые точки. Крупная компания, предоставляющая финансовые услуги, разработала программу кредитования, которая в конечном счете должна была использоваться во многих странах, где они работали. В концепцию развития бренда входили такие элементы, как «легкость в работе», «склонность к ответу «да», «гибкость» и «скорость». Качественное исследование и после-

дующее количественное тестирование концепции в трех странах-представителях показали, что рынки отреагировали очень по-разному. В США самыми эффективными оказались «легкость в работе» и «склонность к ответу «да». В восточноевропейской стране «легкость в работе» и «скорость» имели наибольшее влияние, в то время как в развитой азиатской стране лидерами оказались «гибкость», «легкость в работе» и «скорость». Таким образом, можно подчеркивать разный набор аспектов в разных странах, хотя видение было одним и тем же.

Создавать легенду бренда для локального рынка

Одинаковые концепции развития бренда могут применяться в филиалах и подразделениях компании, но ее элементы могут интерпретироваться по-разному на разных рынках. К дружелюбному, основанному на взаимодействии тону в отеле может быть разное отношение в разных странах. Или социальной ответственностью в одной стране может быть рациональное водопользование, в другой – условия работы. Или, например, компания по продаже бытовых электроприборов может снабжать развивающиеся рынки недорогой компактной бытовой техникой, а более продвинутые рынки – техникой с автоматизированными функциями.

Стержневое видение бренда энергетической компании ChevronTexaco состоит из четырех ценностей: чистота, безопасность, надежность и высокое качество. Филиалы, оперирующие на рынках стран и регионов, а также товарные группы проводят семинары для применения данного видения к своему контексту. Один из механизмов – интерпретировать стержневые элементы непосредственно на местах продажи конечного продукта. Так что же такое качество в контексте магазина товаров первой необходимости? А в контексте бизнеса смазочных материалов? Как результат, отдельные подразделения ChevronTexaco имеют определенную степень гибкости, действуя, однако, только в рамках общей стратегии бренда.

Усиливать дополнительными элементами видение бренда

Другой способ адаптации – добавить подходящий для филиала элемент видения к видению родительского бренда. Элемент должен соответствовать потребностям рынка, быть убедительным, но не противоречить мировому бренду.

ChevronTexaco позволяет филиалам компании не только интерпретировать элементы видения бренда, но и в пределах страны или товара добавлять один элемент видения к четырем уже являющимся стержневыми. Поэтому направление смазочных материалов ChevronTexaco может добавить такой элемент, как «производительность», а азиатская группа ChevronTexaco добавит «почтительно полезный». В результате повышается возможность создания связи с клиентом. Поскольку дополнения вносятся в контексте стратегии бренда, вероятность, что добавленный элемент окажется несовместимым с брендом, очень мала.

Такие добавленные ассоциации к основному бренду, как атрибут, выгода или индивидуальность, должны быть оценены самими локальными подразделениями организации, а не «остальным миром». Одна энергетическая компания имела четко определенный бренд, который работал по всему миру. Однако в южноамериканских странах клиенты привыкли к обману на заправках, когда они получали меньше бензина, чем оплатили. «Честная заправка» стала в данном случае правдоподобной и значимой точкой дифференциации. То, что было добавлено к обещанию бренда в одной из таких стран, никоим образом не противоречило обещанию мирового бренда, а скорее укрепило такой аспект, как доверие.

Поскольку филиалы компании могут быть расположены по всей стране и за ее пределами, бренд имеет возможность приобрести частичку данной местности или страны, доба-

вив ассоциации, связанные с их культурой и наследием. Бренд на французском рынке, например, может привлекать спонсоров программ искусства, чтобы иметь связь с французской культурой. Между местным и глобальным могут быть противоречия, но вполне реально, что бренд будет обладать обоими качествами. Например, Sony много лет ставит перед собой три цели: быть глобальной, японской и местной, то есть лучшей во всем мире.

Стратегические требования против подтверждающих фактов

Видение бренда дает обещание клиентам и предполагает обязательства организации. Оно не может принимать желаемое за действительное; более того, за видением должен стоять смысл. Каждый элемент видения должен иметь подтверждающие факторы, возможности и программы, которые позволят компании осуществлять обещания каждого элемента видения бренда и связанное с ним ценностное предложение. Подтверждающие факторы могут быть либо очевидными, либо скрытыми. Очевидные подтверждающие факторы отличного сервиса американского интернет-магазина Nordstrom состоят в возможности вернуть покупки и уполномоченном персонале. Система вознаграждения сотрудников, а также программы подбора и обучения персонала – подтверждающие факторы, которые клиент не видит.

Когда подтверждающие факторы слабые или вовсе отсутствуют, необходима стратегическая задача, представляющая собой стратегические инвестиции в активы, навыки, людей или программу – во все, что важно для выполнения обещания перед клиентом. Стратегическая задача может нуждаться в значительных инвестициях или в смене политики компании.

Рассмотрим следующие примеры. Для бренда регионального банка, который стремится иметь всесторонние отношения с клиентами, стратегической задачей может быть предоставление каждому сотруднику, контактирующему с клиентами, доступ ко всем счетам клиентов в банке. Для премиального бренда аудиооборудования, стремящегося к лидерству на рынке технологий, стратегическая задача может включать расширенную программу научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и улучшенное качество производства. Для суббренда бытовой химии, который хочет иметь ценовое преимущество, стратегическим требованием может быть развитие ценовой политики.

Стратегическое требование представляет собой проверку реальности, поскольку делает очевидной необходимость важных инвестиций и, таким образом, стимулирует анализ, который покажет, осуществима ли стратегия бренда? Доступны ли инвестиционные ресурсы? Действительно ли организация приняла на себя обязательство? Способно ли предприятие отвечать стратегическим требованиям? Если ответ хотя бы на один из вопросов отрицательный, тогда предприятие не может или не хочет осуществлять обещание, данное брендом. В таком случае обещание станет пустым рекламным слоганом, который в лучшем случае будет бесполезной тратой ресурсов, а в худшем – приведет к тому, что бренд будет нести юридическую ответственность.

Видение бренда должно быть вдохновляющим для сотрудников компании и партнеров. Оно должно заставить их быть заинтересованными.

Например, если региональный банк не готов вложить десятки миллионов долларов в создание базы данных, необходимой для обеспечения надлежащего взаимодействия с клиентами, тогда концепция банка по общению с клиентами должна быть пересмотрена. Если компания по производству аудиотехники не готова создавать инновационные продукты и улучшать качество производства, тогда высококачественный бренд может быть обречен. Если производитель бытовой химии не готов или не в состоянии создавать субъединицы, где цены на товар низкие, то это приведет к неудаче.

Подведем итоги

Для направления работы, вдохновения и подтверждения усилий по созданию и продвижению бренда необходимо видение бренда. Его модель многомерна, у него есть стержневые элементы и элементы расширенного видения, оно включает дополнительную сущность бренда, зависит от специфики бренда, у него есть вдохновляющая функция, и оно может адаптироваться под разные рынки товаров. Ключевой момент в развитии видения бренда – маркировка (создание меток) для групп желательных элементов имиджа. Определение стратегических задач может показать отличия «выдачи желаемого за действительное» от реалистических устремлений. В следующих шести главах обсуждаются концепции, к которым можно прибегать для наполнения видения бренда.

Глава 4

Индивидуальность бренда

Бренд, который захватывает ваш разум, приобретает поведение.

Бренд, который захватывает ваше сердце, приобретает приверженность.

Скотт Тальго, специалист по стратегии брендов

Что самое плохое вы можете сказать о человеке? Что у него нет индивидуальности? Кто хочет проводить время с тем, кто настолько скучен, что его описывают как человека, не имеющего индивидуальности? Лучше уж быть нахалом – по крайней мере, тогда вы будете интересным и запоминающимся. Индивидуальность также полезна и в плане брендов.

Индивидуальность бренда может определить совокупность человеческих характеристик, связанных с брендом. Психологи и исследователи потребителей показали, что часто люди могут относиться к объектам, начиная с домашних питомцев и растений и заканчивая брендами, как к людям, давая им имена. Когда к брендам относятся как к людям, затрагиваются механизмы восприятия и поведения. В одном исследовании людям предлагалось подумать над творческим использованием кирпича, и в результате те, кто подсознательно подвергался влиянию логотипа Apple, а не IBM, генерировали более уникальные идеи. В том же исследовании на испытуемых воздействовали логотипами канала Disney и «Е!», и под влиянием первого логотипа они вели себя более честно. Разница поведения в каждом случае в силе индивидуальности брендов¹. Простое знакомство с логотипом бренда заставляло людей вести себя в соответствии с индивидуальностью бренда.

Не у всех брендов есть индивидуальность или, по крайней мере, сильные и отличительные особенности. Однако бренды, имеющие индивидуальность, обладают существенным преимуществом: у них больше шансов выделиться среди других и донести какую-то мысль. Индивидуальность – это важный показатель значимости бренда, поскольку, как и человеческая личность, она является дифференцирующей и очень стойкой. После создания она будет приносить пользу (или вред) в течение длительного времени. Создание или поддержка индивидуальности, несомненно, должна быть частью обсуждения видения бренда.

Зачем нужна индивидуальность?

Как определение индивидуальности может помочь в построении бренда.

Представлять функциональные преимущества и сообщать о них

Индивидуальность бренда может быть средством для представления или указания функциональных выгод и атрибутов бренда. Проще создать индивидуальность, которая предполагает функциональную пользу, чем непосредственно и убедительно сообщать о том, что функциональная выгода существует. К тому же труднее бороться с индивидуальностью или копировать ее, чем с функциональной выгодой, поскольку индивидуальность построена на множестве элементов и обычно создается с течением времени. Ее не так легко изменить. Рассмотрим следующие примеры.

- Страховая компания MetLife выразила свою индивидуальность с помощью героев комикса Peanuts, что придало компании теплый и юмористичный облик, в противном случае ее могли бы охарактеризовать бюрократической, стремящейся к прибыли и безличной.

Индивидуальность смягчает восприятие, и такие факторы, как забота и внимание, воплощаются в жизнь.

- Если воспринимать бренд Hallmark как человека, то он считается искренним, сентиментальным, теплым, натуральным, нравственным, вечным, а также компетентным и творческим. Такая индивидуальность многое говорит о Hallmark.
- Бренд Energizer благодаря своему имени и символу-кролику является энергичной, жизнерадостной, неутомимой индивидуальностью, у которого никогда не закончится энергия – просто потому, что батарейка работает дольше, чем другие.
- Индивидуальность бренда Zara – дерзкая, модная, захватывающая и творческая, она оказывает влияние на представление людей о Zara, ее магазинах и товарах.
- Сильная и динамичная индивидуальность Michelin нашла отражение в мужчине Michelin, что подразумевает, что шины этого производителя будут иметь силу и скорость.
- Wells Fargo, представленный дилижансом, отражает независимый, ковбойский дух, который обеспечивает надежность. Хотя конкуренты могут фактически обеспечить превосходную надежность и безопасность, Wells выигрывает сражение восприятий.

Давать энергию

Такие сильные индивидуальности брендов, как Mercedes, Porsche или Jeep, могут давать энергию, добавляя интерес и участие; это эффективно усиливает восприятие бренда и расширяет опыт. Большинство сетей гостиниц страдает, будучи неотличимыми от других и даже безликими. А сеть отелей Joie de Vivre заряжает энергией, создавая отели-индивидуальности с разными стилями, например «нео-деко», «вид на скалы», «литературный салон 1930-х годов», «театр» или «французский замок». Все авиакомпании кажутся очень похожими, пока не окунешься в атмосферу таких авиалиний, как Singapore, Southwest и Virgin. А вот бренд AXE окружает атмосфера одержимости и успеха у женщин.

Определение взаимоотношений потребителей с брендом

Индивидуальность бренда может определить взаимоотношения между людьми. Заслуживающая доверия, надежная, консервативная индивидуальность может быть скучной, но тем не менее отражать характеристики, ценные в финансовом консультанте, специалисте по стрижке газона или терапевте. Грамотный руководитель – очень ценное качество директора или менеджера. Концепция взаимоотношений потребителя и бренда аналогична взаимоотношению между двумя людьми, она дает разные точки зрения на то, как может работать индивидуальность бренда². Например, обратите внимание на следующие метафоры в отношениях.

- Старомодная мать – приземленная, честная, настоящая, надежная, всегда с вами, как и суп Campbell или Pepto-Bismol.
- Любимый и уважаемый член семьи – теплый, сентиментальный, семьянин, взрослеющий, как изюм Sun-Maid, Chevrolet или местный банк.
- Человек, которого вы уважаете как учителя, министра или бизнес-лидера, – состоявшийся, талантливый и компетентный, как IBM, McKinsey или Wall Street Journal.
- Босс, который использует власть, или состоятельный родственник, пафосный, богатый, снисходительный, возможно, отражает индивидуальность турнира по гольфу для профессионалов, башню Дональда Трампа или Lexus (с золотой отделкой).
- Вдохновляющий компаньон – интересный, с невероятными историями, как лицо бренда пива Dos Equis, которого прозвали самым интересным человеком, который помимо прочего говорит на испанском и русском, кидает вверх мяч и шутит с незнакомыми людьми.

- Товарищ для приключений – не домосед, спортивный, сильный, как REI или Eddie Bauer.
- Веселый друг на выходные – заводной, энергичный, общительный. Pepsi может быть лучше, чем Cola.

Последние три описания включают дружеские отношения. Друг также может быть приятелем в баре (Miller Lite), заботливым товарищем или просто тем, с кем комфортно в общении. Уточнение типа взаимоотношений, дружеские ли они или какие-то другие, может внести ясность и глубину.

Руководство программой создания бренда

Те, кто непосредственно занимается реализацией усилий по созданию бренда, тактически взаимодействуют с концепцией и словесным описанием индивидуальности бренда. Знание, что бренд стремится быть ближе и доступнее, отражается в каждой ассоциации бренда, включая продуктовую категорию, позиционирование, атрибуты, опыт использования, представления пользователя, приложения, ценности фирмы и прочее.

Коммуникационные программы, в частности, нуждаются в управлении. С практической точки зрения необходимо принять решение о коммуникационном пакете, включая рекламу, упаковку, акции, события, точки соприкосновения с клиентами, интернет-программы и многое другое. Если марка определяется только с точки зрения атрибутивных ассоциаций, то предоставляются лишь небольшие указания. Утверждение, что оборудование для гольфа TaylorMade очень высокого качества и имеет инновационный дизайн, не дает точной и полной информации о бренде. А вот фраза о том, что бренд TaylorMade как человек является требовательным профессионалом, расширяет понимание деятельности компании и дает ей ряд преимуществ. Утверждение индивидуальности бренда придает глубину и тексту, дает возможность удерживать коммуникации в рамках стратегии.

Помощь в понимании потребителя

Метафора индивидуальности бренда также может помочь менеджеру получить глубокое понимание потребительского восприятия бренда. Вопросы к потребителям об их атрибутивном восприятии бренда могут быть скучными и навязчивыми, а задание описать индивидуальность бренда чаще всего является для респондентов более увлекательным, в то же время результаты такого описания более точно и полно отражают чувства и отношение потребителей к бренду. К высокомерным и мощным приписывают Microsoft, индивидуальность данного бренда дает более глубокое понимание природы взаимоотношений между Microsoft и потребителями. Или, например, индивидуальность бренда Celestial Tea может больше помочь в понимании спокойствия, которое ассоциируется с этим брендом, чем обсуждение его атрибутов.

Хорошим способом определить эмоциональное отношение к бренду является исследование того, что бренд мог бы сказать, будь он человеком. Когда данный подход применили к кредитной карте, один сегмент потребителей, воспринимавших ее как достойного, утонченного, образованного путешественника, уверенно считал, что карта могла бы говорить такие позитивные подбадривающие фразы, как:

- «Моя работа заключается в том, чтобы вас одобрили».
- «У вас хороший вкус».

Второй сегмент потребителей, который воспринимал кредитную карту как сложную и первоклассную, но пафосную, надменную и снисходительную, верил, что карта, будучи человеком, произносила бы такие негативные фразы, как:

«Я настолько известна и зарекомендована, поэтому могу делать что хочу».
«Если бы я собралась устроить ужин, вы не были бы приглашены».

Два сегмента пользователей имели похожее восприятие бренда, но воспринимаемое отношение бренда к покупателю отлично передавало их отношение к бренду.

Какой должна быть индивидуальность бренда?

Есть ли необходимость в том, чтобы индивидуальность бренда была частью видения бренда? А если так, то она должна быть стержневым элементом, важным фактором дифференциации бренда и взаимоотношений с потребителем или элементом расширенного видения? У брендов Virgin, Harley-Davidson, Nike, Tiffany и Muji индивидуальность бренда является стержневым элементом. Если индивидуальность бренда используется для обогащения понимания марки или смягчения негативного образа, в таком случае она будет элементом расширенного видения. Например, герои комикса Peanuts у компании MetLife будут элементом расширенного видения.

Не все бренды должны стремиться иметь индивидуальность, особенно в качестве стержневого элемента видения. Они могут и будут соревноваться по другим параметрам. На самом деле бренды с индивидуальностью в качестве стержневого элемента концепции находятся в меньшинстве. Чаще всего индивидуальность используют в качестве элемента расширенного видения. В любом случае возможность включения индивидуальности бренда в видение бренда должна рассматриваться подробно, так как это является хорошим средством убедиться в цельности видения бренда. Зачастую бренд-стратегии могут забыть про то, что они могут использовать некоторые ресурсы энергии бренда, вспомнить об этом им поможет обращение к вопросам об индивидуальности бренда.

Ключевым моментом в видении бренда является определение того, какая именно индивидуальность бренда необходима. Полезное упражнение – попросить потребителей и сотрудников описать бренд, будь он человеком. Результат поможет понять индивидуальность бренда и дать руководство к дальнейшим действиям. Окончательное решение о сущности желаемой индивидуальности бренда будет зависеть от того, какие роли будет играть индивидуальность бренда. Будет ли она представлять и описывать атрибуты, обеспечивать энергией, определять взаимоотношения, управлять решениями, влияющими на бренд, или выполнять другую определенную цель, как, например, смягчать ассоциации на пути к приобретению лояльности?

Выбранная индивидуальность бренда должна быть реализована. Если процесс реализации нелегок, тогда, возможно, необходимо пересмотреть индивидуальность. Однако если есть возможность воплотить индивидуальность бренда в жизнь с помощью символов, харизматичного генерального директора, рекламной кампании, спонсорства или с помощью взаимодействия с потребителем, тогда индивидуальность бренда может быть в выигрыше и даже иметь более значительную роль.

Одна из точек отправления – это шкала индивидуальности бренда, которая была разработана в классическом исследовании. В нем респонденты оценивали индивидуальность 60 известных брендов, используя 114 показателей. В итоге исследование показало, что оценки индивидуальности представляли 15 качеств, объединенных в 5 групп индивидуальных особенностей. При создании желательной индивидуальности бренда они предоставляли базис

для ощущения масштабов индивидуальности и являлись отправной точкой³. Особенности (характерные черты) были следующими.

- **Искренность** – Home Depot, Hallmark, Chevrolet, Schwab
 - ◊ Приземленный – ориентированный на семью, для маленького городка, для производственных рабочих, полностью американский
 - ◊ Честный – этичный, внимательный, заботливый
 - ◊ Подлинный – аутентичный, вечный, полезный, классический, старомодный
 - ◊ Дружеский – теплый, счастливый, веселый, сентиментальный
- **Эмоциональное возбуждение** — Porsche, Absolut, Red Bull, Virgin
 - ◊ Возбуждающий – дерзкий, модный, оригинальный, броский, провокационный
 - ◊ Энергичный – приключенческий, живой, общительный, молодой
 - ◊ Смешной – удивительный, с хорошим воображением, уникальный, с чувством юмора, артистичный
 - ◊ Инновационный – агрессивный, актуальный, современный, независимый
- **Компетентность** – AMEX, CNN, IBM, Toyota
 - ◊ Заслуживающий доверия – внимательный, надежный, трудолюбивый, безопасный, эффективный
 - ◊ Серьезный – интеллектуальный, технический, компетентный
 - ◊ Успешный – передовой, уверенный, влиятельный
- **Изысканность** – Tiffany, Four Seasons, Mercedes, Calvin Klein
 - ◊ Высшего класса – изысканный, гламурный, привлекательный, уверенный
 - ◊ Очаровательный – женственный, уравновешенный, сексуальный, нежный
- **Прочность** – Levi's, REI, Harley-Davidson, Jeep
 - ◊ Жесткий – крепкий, прочный
 - ◊ Уличный – мужской, западный, активный, спортивный

Этот набор из 15 признаков предоставляет одну точку зрения, но может и должен быть применен ко всем контекстам. Для рынков конкретных товаров некоторые из этих признаков могут быть неактуальными, в то время как появятся другие. Это особенно показательно в различных культурах. Когда исследование было проведено в Японии и Испании, такой фактор, как «прочность», не нашел применения. Вместо этого возникло «спокойствие». В Испании также возник признак «страстности»⁴.

Как и человек, бренд не может быть описан каким-то одним личностным параметром. Например, Harley-Davidson – это мачо, любовь к Америке, человек в поисках свободы, он готов вырваться из социальных ограничений в одежде и поведении. Patagonia – это экологический активист, влюбленный в природу и как участник, и как защитник. Бренд мороженого Ben&Jerry имеет отношение к экологической активности, приносит пользу обществу, получает удовольствие, делая безумные вещи. У некоторых брендов могут быть даже противоречивые признаки. Например, Microsoft может восприниматься высокомерным и одновременно компетентным. Проблема в том, чтобы сгладить это и сделать так, чтобы «правильная» индивидуальность доминировала при восприятии и обсуждениях.

Воплощая в жизнь

Индивидуальность нуждается в том, чтобы ее создали и поддерживали. Эта работа может выполняться с помощью генерального директора, позиционирования бренда, атрибутов, упаковки, цены, представлений потребителя, спонсорства, использующихся катего-

рий и многого другого. Иногда вариант индивидуальности может возникнуть из какой-то ассоциации, связанной с брендом, например символа или спонсорства. Если достоверность индивидуальности ставится под сомнение, то ее жизнеспособность как части бренда и ее образ должны быть пересмотрены.

Подведем итоги

Индивидуальность бренда может помочь сообщить предлагаемые атрибуты, обеспечить энергию бренду, определить взаимоотношения с потребителем, направлять программы по созданию и продвижению бренда и пролить свет на отношение и поведение потребителей. Правильный выбор индивидуальности будет зависеть от имиджа бренда, его видения и роли, которую будет в нем играть индивидуальность. У брендов с индивидуальностью есть большое преимущество в плане обретения и поддержания узнаваемости, дифференциации и лояльности, поскольку, как правило, очень сложно и неэффективно копировать индивидуальность.

Глава 5

Грань между предприятием и его высшей целью

Целеустремленные компании имеют огромное конкурентное преимущество.

Сотрудники и потребители жаждут найти цель.

Рик Карлсгаард, издатель Forbes

Когда у вас есть инновации, которые обеспечивают содержательную дифференциацию, бренд-конкурент копирует вас, постоянно или время от времени.

Что конкурент не может скопировать, так это само предприятие – людей, культуру, наследие, ресурсы, потенциал, поскольку это все уникально. Таким образом, любая точка дифференциации или фундамент взаимоотношений с потребителем, обусловленные самой организацией, а не предлагаемыми характеристиками, будут надежными и стойкими в отношении конкурентов.

Как правило, организацию представляют и обуславливают ее ценности. Что же важно для предприятия? Что является его основой? Что стоит в приоритете с точки зрения стратегии, оценки деятельности и программ? Это упор на качество, инновации, социальные программы, обслуживание потребителей или на некоторые другие фундаментальные догматы? И почему? Позволяют ли наследие, программы, стратегия или ценностное предложение выделиться одной или несколькими ценностями?

Организационные ценности могут быть полезны для любого бренда. Однако в случае предложения услуг, когда потребитель будет контактировать с людьми из компании, организационные ценности станут особенно важны. Это можно сказать и о B2B-сегменте, когда крайне важно, чтобы предприятие обладало необходимыми навыками и средствами для воплощения обещаний и желанием отстаивать то, что оно предлагает.

Организационный бренд может представлять компанию, но также может быть организационной единицей в рамках компании, как, например, Lincoln у компании Ford, ESPN у Disney, Tide у P&G. Задачей этих единиц является создание и выражение их собственных ценностей с поддержкой наследия, культуры и программ.

Как работают организационные ценности

Идея бренда как перспективы компании, обобщенно представленная на рисунке 3, потенциально способствует взаимодействию с потребителями тремя способами: она поддерживает ценностное предложение, обеспечивает доверие к бренду в качестве рекомендателя и создает высшую цель.

Поддерживает ценностное предложение

Организационные ценности и связанные с ними программы могут предоставить «причину верить» в функциональные преимущества, которые являются основой для ценностного предложения. Предприятие, которое имеет отличную репутацию благодаря высококачественным, инновационным предложениям, привлекает людей и разрабатывает программы, отражающие такую культуру, поддерживает ценностное предложение, основанное на качестве и производительности. Реактивный двигатель GE может быть описан с точки зрения технических условий и данных о производительности. Однако просто тот факт, что это двигатель внутреннего сгорания от GE, может быть более убедительным аргументом, поскольку это означает более высокие эксплуатационные характеристики. Люди верят в заявленное или

подразумеваемое утверждение о том, что продукция Lexus высочайшего качества, потому что качество в компании Lexus считается организационной ценностью.

Репутация организации, связанной с такими приоритетами, как качество или забота о покупателе, несокрушима. В любое время найдется конкурент, который будет лучше по техническим показателям. Даже если у вас высокочлассная компания, всегда найдутся сегменты покупателей, которые ничего о ней не знают или в чем-то не убеждены. Нематериальные качества обеспечивают компании преимущество, которое поможет закрепиться на рынке. Например, многие покупают продукцию Samsung из-за ее репутации как бренда с инновационными технологиями, даже если продукция может быть не самой лучшей.



Рисунок 3

Как организация обеспечивает дифференциацию

Часто ценностное предложение сопровождается утверждением, что продукт содержит что-то принципиально новое. Восприятие организации как инновационной поможет поддержать такое утверждение без восприятия его потребителем как «дутой» рекламы. Кэвин Келлер из компании Dartmouth и я провели эксперимент по изучению влияния корпоративного имиджа на принятие потребителем новой продукции компании¹.

Нематериальные качества обеспечивают компании преимущество, которое поможет закрепиться на рынке.

Четыре различных образа фирмы в глазах потребителей (инновационный, сознательный в отношении охраны окружающей природы, социально активный и нейтральный) были созданы на четырех рынках: хлебобулочных изделий, средств личной гигиены, молочных продуктов и лекарств, продаваемых без рецепта. Инновационный образ фирмы в глазах потребителей оказался более эффективным, поскольку продукция таких фирм воспринималась не только как более современная, но и как имеющая более высокое качество.

Обеспечивает доверие к бренду как рекомендатель

Бренд, представляющий организацию, даже если он в большей степени используется в качестве поддерживающего бренда, обеспечивает доверие. Kashi, Schwab и Google, например, могут повысить доверие к рекламным утверждениям таких брендов, как GoLean, OneSource Select List и Gmail. Использование поддерживающего бренда особенно важно, когда появляются различные новые предложения под незнакомыми названиями. Уменьшая риск, которому может подвергнуться потребитель, он может привести большие изменения в инновационную программу нового товара.

Роль поддерживающего бренда в том, чтобы уверить, что обещания, данные поддерживаемым брендом, воплотятся в жизнь. Fairfield Inn, поддерживаемый Marriott, очень отличается от сети отелей Marriott, но сам Marriott ручается за поддерживаемый им бренд. Основой этого предложения является то, что организация настолько компетентна, набор ресурсов настолько впечатляющий и отель настолько надежный, что любой поддерживаемый бренд сможет воплотить обещания в жизнь. Также поддерживающая организация ставит свою репутацию на карту: любые недочеты в предложении скажутся на ее репутации, чего нельзя допустить.

Высшая цель – основа для взаимоотношений

Высшая цель – это важнейшая организационная задача, которую необходимо осуществить, поскольку она улучшает жизнь некоторых людей. Высшая цель Crayola – помогать родителям и учителям воспитывать вдохновенных и творческих детей, что намного значительнее, чем просто продавать карандаши. Высшая цель Tanita, японского производителя персональных и профессиональных весов для измерения веса и процента жировых отложений, – помогать людям улучшать здоровье с помощью качественного питания. Компания Tanita сделала свою цель очевидной: для сотрудников открыто специальное кафе со здоровой пищей, была издана кулинарная книга, которую используют 10 % японских семей, и, в конце концов, был открыт успешный ресторан, основанный на меню, которое «лучше для всех».

Высшая цель становится базой для взаимоотношений с покупателями, поднимая организацию выше уровня «мой бренд лучше, чем ваш бренд» и выше всего шума, связанного с этим. Таким образом, отношения могут быть более крепкими и невосприимчивыми к конкуренции, чем отношения, построенные на функциональных преимуществах. Высшая цель также может обеспечивать удовлетворение сотрудников и даже вдохновлять их, как описано в главе 14.

Покупатель может начать взаимодействовать с организацией из-за уважения ее высшей цели и восхищения ей. Люди могут восхищаться тем, как бренд Dove стал воплощением красоты и самооценки для девушек и женщин. Или как Disney борется с детским ожирением. Или как Apple мечтает создавать грандиозные товары. Или как канал Discovery помогает людям исследовать мир. Те потребители, которых коснулась высшая цель, захотят поддержать ее и стать частью «семьи».

Высшая цель может привести к тому, что бренд будет нравиться людям. Muji, японские розничные магазины, имеют преданных покупателей, которых привлекают простота, умеренность, скромность, сдержанность, спокойствие и пропаганда естественной среды (у Muji есть несколько парков с дикой природой). Товары Muji разработаны таким образом, чтобы быть понятными и функциональными, а не гламурными: максимизация продаж не является определяющим фактором. Симпатия может быть основана на стимулировании или вдохновении. Asian Paints (третья по величине компания красок в Индии) нравится покупателям, которые вдохновляются идеей компании выйти за пределы продажи красок и давать людям уверенность в их способности выбирать цвета для интерьера. Авиакомпания Southwest нра-

вится людям благодаря юмору и веселью, которые она привносит в путешествия по воздуху, чтобы уменьшить стресс и скуку.

Когда бренд нравится людям, то это влияет на передачу и обработку информации, независимо от того, позитивная она или негативная. А когда зарождается симпатия к бренду, она имеет тенденцию оставаться надолго.

Организационные ценности

Существуют десятки организационных ценностей, которые могут быть использованы в любом контексте, но только семь продолжают оставаться движущими силами. Их знание даст более общее понимание работы ценностей и, в частности, роль культуры организации и системы вознаграждения.

Воспринимаемое качество

Основная функция организации – создавать предложения, которые будут иметь высокое качество в соответствии с обещанием, данным брендом. Воспринимаемое качество – ключевой фактор практически при любом выборе. Существует следующее популярное утверждение: компания ценит и поощряет высокое качество, поэтому может уверить в том, что все предлагаемое создано в соответствии с этим стандартом. Таким образом, покупателю нет необходимости анализировать спецификации, читать отзывы и общаться с другими потребителями. Просто знания того, какая компания создала продукт, будет достаточно. Знаменитые слова «Качество – задача номер один» (Ford), «Мы стараемся изо всех сил» (Avis) или «Вы в хороших руках» (State Farm) отражают отношение предприятия к качеству. Конечно, эти слоганы должны быть надежно подкреплены программами и опытом потребителей, а иначе они будут фальшивыми.

Инновации

Быть инновационной – одна из самых универсальных ценностей организации. Большинство хотят быть известными как инновационные для того, чтобы их ассоциировали с передовыми предложениями, считали динамично развивающейся компанией и современным брендом, полным энергии и движения. Такая репутация рассматривается как настоятельная необходимость для компаний, в которых технологии играют большую роль, или когда преимущества предложений являются частью ценностного предложения.

Забота о потребителях

Ключевой ценностью многих организаций, от Zappos.com до Lexus и клиники Mayo Clinic, является ориентация на потребителя: они всегда ставят ее превыше всего. Эти и другие ориентированные компании обладают значительной лояльностью покупателей, основанной на культуре и программах, созданных, чтобы угодить клиентам. Если компания может уверенно донести это, то потребители не только обретают уверенность в товарах и услугах, но также чувствуют, что о них кто-то заботится. Намного проще любить того, кто любит тебя.

Несколько корпоративных брендов обращались к потребителям как к друзьям или коллегам, и это стало одним из определяющих и движущих элементов их видения бренда. Метафора друга и коллеги, как было сказано в главе 4, очень сильна, поскольку отношения с таким определением подразумевают, что бренд будет давать потребителю желаемое, сопровождая честностью, заботой, надежностью и уважением.

Успех / Размер

Успех, размер и долголетие означают компетенцию, содержание и даже совершенство. Они порождают уверенность, положительное отношение, а иногда и престиж (особенно в Азии). Люди спокойны за организацию, которой можно вернуть ее продукцию, которая долгие годы на рынке имеет безупречную репутацию, особенно если это высокотехнологичный рынок. Также просто известность и узнаваемость могут повлиять на опыт использования и таким образом укрепить репутацию. На результаты дегустаций упакованных продуктов влияло то, насколько марка была знакома.

Успешная компания кажется хорошей в том, что она делает. Потребители уверены в ней, так как знают, что другие клиенты выбрали этот бренд. На протяжении десятилетий GE создали сильный бренд в основном благодаря успеху на рынке, который поддерживали руководство и фондовый рынок. Кроме того, старое всегда комфортно, теперь фраза «вас не могут уволить за покупку IBM» стала анахронизмом. Репутация успешной компании может дать основание для совершения покупки.

Локальный фактор

Одна из стратегий – добиться, чтобы вас воспринимали как локальный бренд местной компании. Так Lone Star, «Национальное пиво Техаса», является частью общества и опирается на тот факт, что сегмент идентифицируется с техасским наследием Lone Star, история которого насчитывает более века. Покупка и потребление Lone Star может быть способом выражения гордости и привязанности к Техасу.

Однако показатель локальности не обязательно должен быть ограничен местной компанией. Некоторые наиболее успешные бренды в Европе имеют успех, потому что решили принять местный колорит; они стали частью местной культуры и не рассматриваются как иностранные. Так, основанные в Америке гостиницы Holiday Inn считаются «местными» во многих частях Европы, особенно в Германии. Англичане считают бренд Heinz своим брендом, пусть даже он американский с немецким названием. Opel (принадлежащей американской GM) считается немецким в Германии, а бренд Ford – английским в Великобритании.

Программы защиты окружающей среды

Удивительно, как много компаний подписали программы по защите окружающей среды и привели их в действие, а не только говорили о них. Они считают, что это правильно, это заставляет сотрудников хорошо относиться к своей организации. Таким образом, присоединяется и значительная группа покупателей, которым «не все равно». Сегмент, который откликнется на использование данных программ, может быть незначительным, примерно 10–40 % рынка, в зависимости от контекста и определения «заботы», однако данная группа все же может изменить статус компании с посредственной на успешную.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.