



Наталия Тесакова
Владимир Тесаков

**Бренд
и торговая
марка. Развод
по-русски**

2-е издание

Наталия Тесакова

**Бренд и торговая марка.
Развод по-русски. 2-е издание**

«Издательские решения»

Тесакова Н.

Бренд и торговая марка. Развод по-русски. 2-е издание /
Н. Тесакова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-932817-5

Эта книга более десяти лет используется бренд-менеджерами и маркетологами как методическое пособие по разработке и развитию марочного портфеля компании. В книге определены конкретные подходы, технологии и методики, пригодные для оптимизации текущей маркетинговой деятельности фирмы, создания новых торговых марок и развития брендов.

ISBN 978-5-44-932817-5

© Тесакова Н.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Часть первая. Основные понятия и процедуры	8
Глава 1. Товарный знак – Торговая марка – Бренд	9
Глава 2. Образ – Имидж – Репутация	11
Глава 3. Маркетинг – Паблик рилейшнз – Реклама	13
Глава 4. Нужна ли марке миссия?	17
Глава 5. Видение торговой марки	19
Глава 6. Ключевые термины и процедуры	21
Часть вторая. Основные схемы работы с торговой маркой	26
Глава 1. Создание новой торговой марки	27
§1 Минимизация рисков по выводу новой марки	27
§2. Метод Пекхэма. Ожидаемые доли рынка в зависимости от очередности входа марки в товарную категорию	30
§4. Разработка новой торговой марки	32
§5. Марочные стратегии: корпоративная марка, марка семейства, марка-уникум	33
§6. Плюсы и минусы марочных стратегий	34
§7. План работы над новой торговой маркой	36
Глава 2. Примеры вывода на российский рынок отечественных и зарубежных торговых марок	39
§1. «Айс-Фили»	40
§2. Мороженное Nestle	40
§3. MTV	41
§4. «ЛинзМастер»	42
§5. Mountain Dew	42
§7. Флагман	43
Конец ознакомительного фрагмента.	45

Бренд и торговая марка. Развод по-русски 2-е издание

**Наталия Тесакова
Владимир Тесаков**

© Наталия Тесакова, 2018

© Владимир Тесаков, 2018

ISBN 978-5-4493-2817-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Данная книга написана практиками маркетинга и разработчиками брендов и поэтому имеет исключительно практическую направленность.

В книге определены конкретные подходы, технологии и методики, пригодные для оптимизации текущей маркетинговой деятельности компании, создания новых торговых марок и развития текущих брендов.

Благодаря большому количеству примеров из российской практики и освещению непростых вопросов, связанных с созданием, дальнейшим развитием марок и брендов, сменой их имени, определением эффективности управления марками, книга будет интересна руководителям компаний и маркетинговых служб, бренд-менеджерам, менеджерам по маркетингу и связям с общественностью.

Эта книга более десяти лет используется как методическое пособие практикующими маркетологами и бренд-менеджерами. Ее ядро составили материалы мастер-класс по брендингу, разработанному Наталией Тесаковой для Российского Государственного Гуманитарного Университета.

Авторы книги более 20 лет возглавляли департаменты маркетинга крупных и средних коммерческих компаний, таких как «Систематика», «Кирилл и Мефодий», «Информзащита» и др.

Они являются создателями ряда прибыльных продуктовых и корпоративных торговых марок, таких как «Золотая чаша», «РОСТ ПАТЕНТ», «Код безопасности» и др.

Ни для кого не секрет, что бренд – это центр, ядро, вокруг которого создается и развивается ЛЮБОЙ бизнес. Соответственно, ключевой задачей руководителя фирмы является организация эффективного процесса управления как корпоративной, так и продуктовыми марками.

В книге авторы приводят большое количество чек-листов, схем, таблиц, примеров, позволяющих определить конкурентоспособность торговой марки; понять ключевые процедуры работы с торговой маркой и создать систему управления марочным портфелем; оценить риски вывода на рынок новых марок и создать систему мероприятий по их минимизации; определить структуру репутации и оценки силы своего бренда.

Важнейшим моментом любого бизнеса является сохранение активов, в том числе нематериальных. Руководители компаний найдут в книге подробный обзор шагов, которые необходимо пройти, чтобы защитить свои интеллектуальные активы юридически для юридической защиты своих брендов.

Маркетологи найдут в книге ответ на вопрос, как оценить «вкусные» сегменты для внедрения новой торговой марки и разработать стратегию марки, включая оценку критериев ее позиционирования, выбора конкретных вариантов маркетингового воздействия на целевые аудитории; получат подробную структуру плана программы создания и предварительного тестирования всех компонентов имиджа марки; смогут создать программу эффективных коммуникаций марки.

Книга дает возможность бренд – менеджерам систематизировать свое представление об основных схемах работы с торговыми марками, взять на вооружение опыт по линейному и горизонтальному расширению марочного портфеля. И, что особенно ценно, смогут составить пошаговый план работы с новой или уже существующей торговой маркой, а также применить на практике критерии эффективного управления маркой.

PR-менеджерам книга дает возможность познакомиться структурой репутации бренда и разными типами марочных стратегий – с их плюсами и минусами—, а также скорректировать

свое представление о возможном вкладе связей с общественностью в создание имиджа марки и управление репутацией бренда.

Аналитики отделов маркетинга оценят таблицы, систематизирующие все типы исследований, которые важны на разных этапах создания, внедрения и развития торговой марки.

Книга также поможет начинающим маркетологам и бренд-менеджерам составить целостное представление обо всех аспектах, которые важно знать для того, чтобы создавать известные и прибыльные торговые марки. Ведь именно эти два фактора – известность и прибыльность в конкретной товарной категории – превращают торговую марку в бренд.

Отсюда и название книги – «Бренд и торговая марка. Развод по-русски». Чтобы эффективно управлять марочным портфелем, важно отличать оттенки слов «товарный знак», «торговая марка» и «бренд» и понимать, чем конкретно управляют компании.

Часть первая. Основные понятия и процедуры

Глава 1. Товарный знак – Торговая марка – Бренд

Глава 2. Образ – Имидж-Репутация

Глава 3. Маркетинг – Реклама – Паблик рилейшнз

Глава 4. Нужна ли марке миссия?

Глава 5. Видение марки

Глава 6. Ключевые термины и процедуры

Наше представление о предмете может быть слишком узким и не отражать действительности в целом. Например, эскимос никогда не видел верблюда. Вы можете показывать ему голову, горб, задние ноги, но он никогда не получит полную картину того, как в действительности выглядит верблюд. Покажите ему верблюда целиком, и ситуация изменится кардинальным способом.

Р. Энтони

Рационалистам кажется, что реальность у всех людей одна и представляет она собою то, что можно проверить на практике. На самом деле реальность у каждого своя, мир для каждого человека такой, каким он его себе представляет. За тысячелетия существования человечество изобрело инструменты, которые позволяют конструировать единую реальность и предоставлять человеку образцы для самоопределения и подражания. К этим инструментам можно отнести брэндинг, который представляет собою процесс превращения задуманной идеи и концепции торговой марки в покупаемый образ, неотделимый от самого товара. После вывода марки на рынок этот процесс состоит из непрерывной череды маркетинговых мероприятий по увеличению и поддержанию ее силы.

Специалисты по маркетингу оперируют в своей деятельности разными понятиями, не договорившись об их значении. Имидж, репутация, торговая марка, товарный знак, бренд – разброс мнений о том, что означают эти слова, широк.

Термины brand и branding пришли к нам из английского языка и не имеют однозначного перевода на русский язык, что влечет за собой массу толкований.

Любые возможные варианты перевода – формирование влечения к определенной марке у покупателя, приемы создания особого впечатления, обеспечение покупательского предположения к марке и. т. д. – верны, но неполно отражают суть явления.

Наличие большого числа производных понятий типа brandbuilding, brand value, brand extension, brand stretching и других еще больше осложняют дело, так как каждый маркетолог толкует их по-своему.

Для того, чтобы было понятно, что мы имеем в виду в каждой конкретной ситуации, с которой вы столкнетесь в данной книге, нам представляется необходимым дать определения и обозначить взаимосвязи между тремя пересекающимися, но не идентичными системами понятий: товарный знак – торговая марка – бренд; образ – имидж – репутация; маркетинг-реклама – паблик рилейшнз, а также определиться с тем, нужна ли торговой марке миссия.

Глава 1. Товарный знак – Торговая марка – Бренд

Мы называем вещи не столько для того, чтобы их точно описать, сколько для того, чтобы уловить суть.

Товарный знак – это юридический термин, обозначающий объект интеллектуальной собственности, защищающий название и некоторые другие атрибуты товара (фирмы, услуги, идеи) от конкурентов. Англоязычным его эквивалентом является термин *trade mark*, перевод которого «торговая марка» чаще всего используется для обозначения не только юридически защищенного имени, но также самого товара и его имиджа. «Audi» как товарный знак – это слово «Audi» плюс переплетенные кольца, зарегистрированные по определенной юридической процедуре. Для потребителя знак «Audi» – это не просто слово и кольца, а конкретный товар, торговая марка, вызывающая определенные ассоциации и предлагающая набор специфических характеристик и выгод. Если торговая марка коммерчески успешна и смогла привлечь к себе большое число лояльных потребителей, то ее называют «брендом». Успешность марки определяется с учетом вида рынка, товарной категории и целевого сегмента.

На вопрос о назначении торговой марки разные группы людей будут отвечать по-разному. С точки зрения производителя и продавца, торговая марка – это объект интеллектуальной собственности, актив компании, который позволяет ей выделить свой продукт среди аналогов, а также является средством повышения прибыльности компании.

С точки зрения потребителя, торговая марка – это товар или услуга, удовлетворяющая определенные физические и эмоциональные потребности, облегчающая процедуру выбора среди аналогичных товаров.

С точки зрения российского законодательства, понятий «торговая марка» или «бренд» не существует. Для юристов существуют товарные знаки как конкретные объекты интеллектуальной собственности, включающие юридически защищенные элементы: название; логотип, упаковку, звуковой идентификатор, запах, рецепт изготовления и т. п.

Проблема определения успешной торговой марки (бренда) связана с проблемой разделения товара и его образа. Можно выделить следующие комбинации: бренд – это сумма потребительских качеств товара, брэнд – это образ товара, брэнд – это сумма потребительских качеств товара плюс образ товара. Нам представляется, что последняя формулировка является наиболее точной. В любом случае изначально должен существовать некий объект (материальный или виртуальный), имидж которого конструируется и внедряется в сознание целевой аудитории. Далее идет обратный процесс: потребители оценивают предъявляемый им образ, пробуют сам продукт, примеряют заявленные рациональные и эмоциональные выгоды марки и выносят решение: нравится – не нравится, буду покупать – не буду покупать. Марка, пройдя через потребительскую оценку, приобретает определенную репутацию. Если потребители не запомнили марку и не включили ее в систему своего потребления, то она так и останется коммерчески неуспешной, то есть «не брендом». Отметим, что все сказанное верно по отношению к конкретным целевым аудиториям, для которых разрабатывалась торговая марка. Все другие потребители, не имевшие возможности попробовать продукт, будут ориентироваться в своих суждениях только на оценку его имиджа.

Можно выделить, как минимум, пять часто встречающихся определений брнда:

1. бренд – это возможность самовыражения для потребителя,
2. бренд – это гарантия качества,
3. бренд – это торговая марка плюс добавленная стоимость,
4. бренд – это «имущество» владельца, которое можно продать или сдать в аренду,

5. бренд – это сумма потребительских качеств товара плюс его имидж плюс добавленная стоимость.

И, надо сказать, что все пять толкований верны и являются разными аспектами, которые необходимы для того, чтобы торговая марка превратилась в бренд – известный и приносящий прибыль.

Коммерческий успех или неудача марки находятся под влиянием контролируемых и неконтролируемых компанией факторов. Контролируемые факторы – это качество, ассортимент товара, его цена, каналы продвижения, покрытие рынка, интенсивность сбыта, ресурсы для разработки и продвижения марки; комплекс маркетинговых коммуникаций. К неконтролируемым факторам можно отнести неправильно понятые ожидания покупателей (например, не произошло совмещение спроса и предложения, ценность марки теряется); деятельность конкурентов, ограничения экономических, социальных, политических или экологических факторов внешней среды.

Глава 2. Образ – Имидж – Репутация

Любое сообщение, которое может быть неправильно понято, будет понято не так, как вам хочется.

Все, с чем сталкивается человек, оставляет в его памяти эмоциональную метку, так называемый семантический код. Когда человек сталкивается с тем же объектом вторично, включается эмоциональный эффект первовидения. Семантических кодов в памяти любого человека большое количество, они и составляют основу образов.

Образ – это впечатление от воспринятого. Понятие «образ» является родовым для слов «имидж» и «репутация».

Любой товар, появляясь на рынке, создает о себе положительное, отрицательное, либо нейтральное впечатление. Стихийное восприятие образа может оказаться не в пользу продукта, поэтому компании пытаются планировать и контролировать образы своих марок.

Таким образом, имидж – это целенаправленно формируемый образ чего-либо, призванный оказать вполне определенное эмоционально-психологическое воздействие на выбранную аудиторию.

Имидж – это тот образ торговой марки, который компания хочет закрепить в сознании потребителей.

Репутация – это представление о торговой марке, сложившееся у потребителей в результате контактов с самим продуктом и маркетинговыми коммуникациями, сопровождающими марку.

Если предприниматель желает достичь позитивной репутации своей марки, то он должен стремиться к максимальному совпадению конструируемого образа продукта с его потребительскими свойствами.

Репутация торговой марки – это мнение о ней потребителей и партнеров, которое для потребителя складывается из качества товара, сервисного обслуживания, дополнительной эмоциональной выгоды; для реселлеров к этому списку добавляется гибкость системы продвижения; для партнеров дополнительной составляющей репутации является профессионализм работников и корпоративная культура компании.

Причина разочарования потребителей в торговой марке лежит в непонятной идее, противоречивом имидже или несовпадении между формируемым образом товара и его потребительскими качествами. Это несовпадение может возникнуть в силу ряда причин: завышенной цены, непродуманной подачи информации, неудачно сформулированных или не соответствующих действительности преимуществ товара. В этом случае мы говорим о «раздутом имидже», который рано или поздно лопаается.

Возьмем для примера две известные марки: «Dipon» и «Parker». Одно время ручки «Dipon» продавались в самых дорогих магазинах с изысканной и дорогой рекламой. Но перо у них было самым обычным, а позолота стиралась быстрее, чем на ручках «Parker». В результате потребитель счел, что цена не соответствует самому товару и его образу, поэтому «Dipon» пришлось снизить цену, привести ее в соответствие с реальным качеством продукта.

В целом российский рынок находится в «романтической» стадии, когда большинство средних компаний продолжает развиваться стихийно и интуитивно. А у интуитивно управляемых компаний, как правило, имидж принадлежащих им торговых марок складывается стихийно.

По мере развития конкретного рынка у компаний возникает необходимость отстройки от конкурентов. В этот период те из них, кому удалось сформировать узнаваемое позитивное «лицо» компании или продукта, оказываются в наиболее выигрышном положении. Они могут позволить себе перераспределить средства, к примеру, направить их на построение оптимальной внутренней структуры, обучение персонала или на корректировку негативно воспринимаемых компонентов своего имиджа.

Если имидж торговой марки складывался стихийно, то при снижении продаж компания вынуждена нести дополнительные затраты на ее перезапуск.

Процесс формирования репутации торговой марки состоит из нескольких шагов.

Шаг 1. Разработка идеи и структуры имиджа марки.

Шаг 2. Кодирование ключевой информации о марке в слова и образы

Шаг 3. Трансляция этой информации целевым группам

Шаг 4. Получение обратной связи от покупателей и корректировка идеи и структуры имиджа торговой марки

Шаг 5. Формирование устойчивого впечатления (репутации) марки в сознании потребителей.

Все указанные шаги направлены на то, чтобы желаемый для производителя имидж марки превратился в ее устойчивую репутацию (мнение покупателей) и высокие продажи.

Казалось бы, все просто компания зашифровывает желательную для себя информацию, разными способами и по разным каналам передает свое сообщение потребителям. Те расшифровывают предложенную информацию и создают свое представление о марке и товаре. Но потребители воспринимают информацию о марке по-своему, подчас не так, как бы этого хотел производитель. Чем больше поле совпадения зашифрованной и расшифрованной информации о марке, тем точнее репутация соответствует желаемому имиджу.

Чтобы поле совпадения зашифрованной и расшифрованной информации было как можно больше, необходимо соблюдать несколько условий:

– иметь ясную и привлекательную для потребителя марочную идею, выгодные торговые предложения,

– следить за тем, чтобы качество продукта, его цена, система продвижения, рекламные аргументы и все компоненты маркетинг-микса соответствовали идее марки и поставленным целям,

– в течение длительного времени прилагать усилия по созданию марочного капитала.

Производителю вряд ли удастся навязать свои товары потребителям, если они им не нужны, а марочные идеи неинтересны. Идея торговой марки принадлежит покупательскому сознанию.

Если вашу марку не запомнили и не покупают, значит либо ее идея не соответствует потребительским запросам, либо недостаточна маркетинговая активность компании, либо допущены серьезные маркетинговые просчеты, либо вас обыграли конкуренты, либо неконтролируемые внешние факторы внесли коррективы в ваши планы, либо указанные причины действуют в комплексе.

Глава 3. Маркетинг – Паблик рилейшнз – Реклама

Торговая марка – это ядро маркетинговых коммуникаций.

Вряд ли найдется хотя бы парочка маркетологов, которые смогли бы одинаково истолковать одни и те же профессиональные термины. Одних только формулировок термина «паблик рилейшнз» (далее – PR) наберется более двух сотен, не говоря уже о большом числе переводов термина «маркетинг».

Маркетинг – это один из основных инструментов бизнеса по максимизации прибыли. Он вобрал в себя такие виды деятельности как реклама, PR, стимуляцию продаж.

PR заняли двойственное положение, с одной стороны, став идейной надстройкой бизнеса, с другой стороны, своим инструментарием войдя в комплекс маркетинга.

Функции служб по связям с общественностью включают работу с руководством по разработке структуры имиджа торговых марок, оценке репутации, подготовке публичных выступлений, организации публичных мероприятий, прогнозировании кризисов и технологии работы в кризисных ситуациях. Специалисты по связям с общественностью отслеживают удачные и неудачные приемы конкурентов, связанные с построением имиджа их торговых марок, контролируют разработку и внедрение фирменных стандартов, разрабатывают программы лояльности для партнеров и клиентов, взаимодействуют со СМИ и с другими лидерами мнений, оперативно реагируют на появление компромата со стороны конкурентов, разрабатывают программу коммуникаций компании в момент кризиса.

В обыденном сознании прочен стереотип: все действия по целенаправленному привлечению внимания к любому объекту – это реклама. Но специалист должен знать, как минимум, два признака, по которым реклама отличается от связей с общественностью.

Первый признак – это круг вопросов, решаемых рекламой и PR: реклама направлена на формирование спроса и мотивацию исключительно потребителей, в сферу деятельности служб по связям с общественностью входит взаимодействие не только с потребителями, но и руководством, партнерами, прессой, конкурентами, сотрудниками.

Второй отличительный признак – это способ взаимоотношений служб рекламы и связей с общественностью со СМИ. Прямая реклама оплачивается рекламодателем в соответствии с установленными тарифами на размещение рекламных объявлений в средствах массовой информации. PR-менеджер – это, прежде всего, ньюсмейкер, который сидит на «информационной калитке» и бесплатно предоставляет СМИ информацию, которую те публикуют, то есть продают своим читателям.

Точкой пересечения указанных средств маркетинга является совместная работа над имиджем торговой марки.

Маркетинговую деятельность в самом общем виде можно определить как комплексную экономическую, информационную, управленческую систему, связывающую ожидания потребителей с возможностями компании.

Маркетинг – это система мер, которая позволяет продавать товары и услуги с максимальной выгодой для компании.

Маркетинг достигает этой цели, используя такие средства, как социология, PR, стимуляция продаж, реклама. Для простоты и наглядности проиллюстрируем сказанное при помощи таблицы 1.

Маркетинговые коммуникации – это система информационных взаимодействий, пронизывающих маркетинговую деятельность. Вне зависимости от соподчинения перечисленных видов коммуникации, каждый из них имеет свой объект и содержание.

Таблица 1. Основные инструменты маркетинга

Социология	Сейлз промоушн	PR	Реклама
Анализ рынка, спроса, конкурентов, сегментация рынка, тестирование концепций торговой марки	Определение эффективности ценовых и неценовых условий стимуляции продаж и расширения спроса, проведение мероприятий, расширяющих спрос на марку.	Формирование, поддержание и восстановление желаемого имиджа; его трансляция целевым группам, взаимодействие со всеми группами общественности. Создание информационных поводов и предоставление информации СМИ или лидерам мнений	Информирование потребителей о торговой марке, формирование спроса на торговую марку и ее торговые предложения. Формирование мотивации к покупке. Оплачивается в соответствии с установленными тарифами.

Если отвечать на вопрос, что объединяет все составляющие маркетинга и является ядром маркетинговых коммуникаций, то ответом будет – торговая марка.

Социология, PR и реклама взаимодействуют на уровне разработки марочной идеи, выбора лидеров общественного мнения, средств и способов маркетинговых коммуникаций. Социология привносит в этот процесс результаты исследований целевой аудитории и конкурентной среды, PR – программу создания имиджа торговой марки, реклама – текстовое и графическое воплощение позиции и образа марки, стимуляция продаж призвана расширить число приверженцев марки.

Таблица 2. Виды, объект и содержание маркетинговых коммуникаций

Вид коммуникации	Объект коммуникации	Содержание коммуникации
Социологические	<p><u>Руководители</u></p> <p><u>Конкуренты</u></p> <p><u>Конечный потребитель</u></p> <p>Реселлеры</p>	<p>Постановка целей исследований</p> <p>Изучение конкурентной среды</p> <p>Изучение восприятия конкурентных торговых марок тестирование маркетинговых гипотез компании и реакции рынка на маркетинговые усилия компании</p> <p>Исследование каналов товародвижения</p>
PR-коммуникации	<p><u>Руководители</u></p> <p><u>Конкуренты</u></p> <p><u>Сотрудники</u></p> <p><u>Оптовые потребители и лидеры мнений</u></p> <p><u>Партнеры</u></p>	<p>Уточнение стратегических и тактических задач Уточнение социальных целей компании Разработка структуры имиджа руководства, торговых марок Подготовка публичных выступлений и мероприятий Прогнозирование кризисов Оценка репутации</p> <p>Отслеживание удачных и неудачных приемов в построении имиджей торговых марок</p> <p>Разработка и внедрение фирменных стандартов</p> <p>Позиционирование торговой марки, разбор жалоб, изучение репутации</p> <p>Разъяснение своих целей, рассеивание опасений Разработка долгосрочных маркетинговых программ, повышающих лояльность к торговой марке</p>

Рекламные	<u>Руководители</u> <u>Конечные потребители и реселлеры</u>	Уточнение марочной идеи и торговых предложений марки Формирование спроса на свою торговую марку Мотивация к покупке, посещению торговых точек и. т. д.
Стимуляция продаж	<u>Реселлеры</u> <u>Конечные потребители</u>	Стимуляция продаж в каналах товародвижения, направленных на расширение спроса марки Расширение спроса на марку

Глава 4. Нужна ли марке миссия?

Марочная идея и миссия компания – это два инструмента, имеющие разную направленность. Миссия нужна компании для оптимизации структуры управления и мотивации сотрудников, а марочная идея нацелена на потребителей и призвана отличить один товар от другого. Именно поэтому миссии разных компаний так похожи друг на друга, а для марки позиция «и я тоже» означает отказ от лидерства и желания стать брендом.

Стоит различать миссию компании и индивидуальность торговой марки. Многие западные, а вслед за ними и российские консультанты по брендингу, полагают, что миссия торговой марки является приоритетом по отношению к миссии компании, совершенно забывая о том, что торговых марок без компаний, то есть групп людей, которые объединились для достижения конкретных целей, просто не существует.

Торговая марка компании – это не то же самое, что торговая марка товара или услуги. При некотором сходстве корпоративные и продуктовые марки имеют свои особенности. Естественно, что миссию компании невозможно отделить от имени, которое она носит, но и в этом случае мы будем говорить не о миссии корпоративной марки, а о миссии компании. У корпоративной марки должна быть идея и может быть миссия.

Миссия – это общественно – значимая причина, объясняющая смысл существования конкретной компании.

Организации сами по себе не имеют целей. Цели есть у владельцев и сотрудников. Сотрудники приходят в компанию вовсе не для того, чтобы реализовывать цели руководителей, а для того, чтобы добиться личных результатов с помощью компании. Поэтому миссия фирмы – это средство, позволяющее руководству совместить цели предприятия и его сотрудников. Внутреннюю среду организации составляют такие переменные как цели, люди, структура, технологии, финансы. Изменение одной переменной влечет за собой перемены в других. Миссия венчает собой систему целей и является своеобразной «рамкой» организации, определяющей конфигурацию всех других переменных.

Тысячи компаний живут без формализованной миссии. Если бы они посчитали потери и недополученную прибыль от неэффективного управления бизнесом, то пересмотрели бы свою точку зрения на стратегическое планирование. Если компания не формулирует свои долгосрочные цели, то:

- новые сотрудники не понимают, куда они попали и каковы нормы поведения,
- невозможно создать эффективную команду менеджеров,
- отсутствуют критерии эффективного распределения ресурсов,
- сотрудники подменяют цели компании своими личными целями.

Продуктовые торговые марки, выпускаемые компанией, могут вообще не ассоциироваться с именем компании и иметь свою собственную индивидуальность. Например, многие российские потребители вряд ли смогут даже просто перечислить более 200 продуктовых марок, принадлежащих компании Unilever, которая активно продвигает их, в том числе, и на российском рынке. Зачем торговой марке чая или кофе миссия? Ей нужна вовсе не миссия, а оригинальная идея, чтобы отличаться от конкурентов.

Чтобы построить успешную марку в долгосрочной перспективе, необходимо спрогнозировать ее судьбу. Но видение перспектив торговой марки не тождественно миссии компании, которая производит марку и во многом определяет предлагаемые ею ценности.

Миссия определяет, каких целей хочет достичь компания, и является, в первую очередь, инструментом внутрифирменного управления. Миссия компании обозначает общие ориентиры, с которыми, по мнению руководителей организации, сотрудники должны сверять свои решения и поступки в своей повседневной деятельности. Миссия компании призвана стать объединяющей и мотивационной идеей для сотрудников и объяснить, почему в компании принято действовать так, а не иначе. Главная составляющая продуктовой торговой марки – вовсе не миссия, а уникальная идея и яркая индивидуальность.

Таким образом, корпоративная стратегия определяет видение торговых марок, выпускаемых компаний, а не наоборот. И если компания не рассматривает свой марочный капитал как актив, не использует возможности интегрированных маркетинговых коммуникаций и персонализированный подход к созданию узнаваемых позитивных образов своих марок, она будет проводить хаотичные коммуникации и сокращать инвестиции в торговые марки при первом удобном случае, ориентируясь исключительно на свои тактические задачи.

Глава 5. Видение торговой марки

Любой руководитель решает три задачи: использует возможности, предоставляемые существующим рынком, создает стратегии, которые позволят использовать новые возможности и определяет оптимальный баланс между текущим и перспективным вектором развития компании. Предвидение означает соединение текущих знаний с глубоким ощущением времени и неизбежности перемен.

Предвидеть что-либо в бизнесе на несколько лет вперед практически невозможно. Главным критерием успеха американской компании, например, является рост дохода на акцию, причем рост любой ценой, в том числе за счет бесконечного расширения торговых марок.

Помимо американской системы есть несхожая с ней японская система корпоративного управления. Успешные японские промышленно-финансовые группы, например, на внутреннем рынке обходятся без марок-уникумов, объединяя под корпоративной маркой разнообразные товары и услуги. Благодаря долгосрочному планированию японские корпорации умудрились создать систему планирования новых товаров на десятилетия вперед, исходя из допустимых издержек на их производство.

Стратегический план «Sony», например, рассчитан на сто лет. Для товара, который появится через несколько десятилетий, заранее планируется прибыль и себестоимость, а исходя из запланированных издержек создается прототип продукта. В США и в России сначала создается прототип, потом считаются издержки, затем, если издержки превышают установленную норму, прототип отправляется на доработку.

Россия – не Япония и не Америка, хотя и среди американских специалистов существуют разные точки зрения по поводу планирования торговой марки. Многие из них уверены, что бизнесу не повредит, если его владелец обозначит вектор движения и построит систему управления, заставляющую всех сотрудников двигаться в выбранном направлении. Согласимся с ними, и под видением торговой марки будем понимать долгосрочный прогноз по поводу ее перспектив и возможностей охвата разных товарных категорий.

С. Дэвис в своей книге «Управление активами торговой марки» описал процесс работы над видением корпоративной торговой марки, которую предприняла американская компания, работающая на рынке коммунальных услуг и поставляющая газ в жилые дома. Подобный пример полезен, так как в нем речь идет о среднем секторе экономики, а не о глобальной торговой марке типа Coca-Cola.

Формулировка видения торговой марки включает описание четырех элементов:

- определение товарной категории марки,
- описание ее целевой аудитории,
- ключевой марочной идеи и
- ожидаемых финансовых показателей.

Обратимся к примеру. Двенадцать топ – менеджеров американской компании, много лет поставляющей газ конечным пользователям, обсуждали будущее своей корпоративной марки. Они запланировали в течение пяти лет увеличить темпы роста компании на 10%. Цель была крайне агрессивной, учитывая тот факт, что средний темп роста компании за предшествующие несколько лет не превышал 3%. На основе оценки перспектив марки планировалось провести рыночные исследования, уточнить потребности целевых аудиторий, оценить степень их лояльности к марке компании, определить возможные границы для ее расширения на новые для компании рынки.

Сформулировать видение марки оказалось не так просто, как казалось вначале. Менеджеры компании никогда прежде этого не делали, так как у нее была сильная позиция на рынке поставок газа, и не было особой нужды бороться за покупателей. Поскольку менеджеры были плохо знакомы с технологией брэндинга, они долгое время считали, что марка не играет никакой роли в достижении долгосрочных целей компании. Они задавали себе вопрос, зачем городить огород, если компания стабильно прибыльная. Кроме всего прочего, еще никому не удалось успешно применить технологию брэндинга в сфере коммунальных услуг.

Несмотря на все перечисленные «но», руководители компании думали о будущем компании и понимали, что успешная конкуренция в будущем сегодня требует изменения отношения к торговой марке и зависит от ответов на вопросы, какие сильные и слабые стороны марки видят покупатели, сохранится ли к ней доверие, если компания расширит бизнес и займется поставками электроэнергии или другими услугами, эластична цена на услуги компании, на какие сферы услуг марка может расшириться без потери лояльности уже существующих пользователей.

В процессе формулирования видения марки менеджеры разделились на две группы. Половина управленцев считала, что под маркой компании следует продвигать дополнительные услуги, такие как кабельное телевидение и системы безопасности, то есть предлагали расширение марки на принципиально новые товарные категории. Вторая группа настаивала на концентрации усилий на поставках населению газа и электроэнергии.

Нужно было придти к определенному согласию о целях марки, так как без него невозможно эффективное управление. Такое согласие было достигнуто. Топ-менеджеры определили, что целью компании является завоевание лидирующих позиций в поставках энергии и связанных с ней товаров и услуг как частным, так и коммерческим потребителям на рынке Новой Англии. Марка должна ассоциироваться у потребителей с высочайшим уровнем сервиса. Сроки выполнения поставленных целей – 3—5 лет, планируемое увеличение доходов должно было составить максимально 400 млн. долларов. Было принято решение о том, что в течение следующих трех-пяти лет компания будет обслуживать весь район Новой Англии, тогда как на текущий момент времени ее рынок составлял половину территории одного из штатов США. Компания планировала поставлять потребителям не только газ, но и электроэнергию, а также дополнительные услуги, такие как чистка газовых печей.

Лидерство на рынке означало, что компании необходимо подготовиться к столкновению с новыми конкурентами, выпускающими товары и услуги, в поставках которых у компании не было опыта. Основная цель марки была определена как установление долгосрочных отношений с постоянными и вновь привлеченными клиентами. На основе видения торговой марки была разработана структура имиджа марки, комплексная маркетинговая программа по управлению маркой.

Результаты исследований, проведенных спустя несколько лет после начала реализации новой программы, показали, что усилия компании увенчались успехом. Выросло число лояльных потребителей, а через 18 месяцев после старта новой программы стоимость акций компании выросла на 25%. Таким образом, определение перспектив своей марки позволило компании построить систему долгосрочных и краткосрочных целей, сохранить лидерство на своем рынке, определить пути диверсификации бизнеса компании без потери узнаваемости марки.

Глава 6. Ключевые термины и процедуры

Все слова и схемы – это лишь имитация реальности и способ найти точку опоры для обсуждения происходящего.

Товарный знак по закону РФ «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товара» – это обозначение, способное отличать товары и услуги одних юридических или физических лиц от однородных товаров и услуг других юридических или физических лиц. В качестве товарных знаков могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные или другие обозначения или их комбинации. Зарегистрированный в установленном порядке товарный знак (логотип) становится законодательно защищенным активом предприятия.

Фирменное название – это слово, группа букв или слов, которые могут быть произнесены.

Фирменное изображение – это символ, рисунок, цвет, их комбинация.

Знаки «R» и «TM» — «R» обозначает, что знак должным образом зарегистрирован, «TM» означает, что компания рассматривает себя в качестве владельца знака, то есть знак подан на регистрацию.

Торговая марка – это понятие, объединяющее потребительские свойства товара, его товарный знак, имидж и репутацию. Торговая марка может стать успешной, то есть превратиться в бренд, а может и не стать им.

Бренд – это коммерчески успешная торговая марка, имеющая постоянный круг лояльных пользователей.

Брендинг – термин, применяемый для обозначения маркетинговой технологии создания успешной торговой марки и управления ее развитием.

Образ – это впечатление от любого объекта и явления, которое остается в сознании человека. Понятие «образ» является родовым для слов «имидж» и «репутация».

Имидж марки – это желаемый образ компании, продукта, услуги, персоны, события, который компания целенаправленно конструирует и транслирует контактными аудиториями.

Репутация марки – это образ, который сформировался в сознании потребителей в результате расшифровки маркетинговых коммуникаций марки

Компоненты имиджа:

- название,
- торговые предложения марки,
- цена,
- идея марки,
- логотип,
- цветовое решение,
- рациональные и эмоциональные аргументы, подтверждающие марочную идею,
- персонажи,
- упаковка,
- дизайн изделия,
- запах,
- рецептура,
- технологии производства,
- мелодия,
- рекламная продукция,

- программы и базы данных,
- культура управления компанией (коммуникации с внешним миром),
- культура поведения (фирменный стиль, ритуалы, мифы, легенды, герои компании),
- профессионализм персонала,
- имидж и коммуникации первого лица и других менеджеров компании,
- качество продукта или услуги,
- ассортимент,
- каналы продажи,
- структура и содержание маркетинговых коммуникаций.

Позиционирование – комплекс мер, направленный на поиск уникальной марочной идеи и аргументов в ее пользу с целью закрепления этой идеи в сознании потребителей.

Сегментирование – это деление рынка на однородные группы потребителей, численно измеряемые и доступные для маркетинговых коммуникаций, со схожими потребностями и мотивами потребления с целью формирования для каждой из них адресного комплекса маркетинга.

Марочная идея (дифференцирующая идея) – уникальная идея, отличающая торговую марку от аналогов в конкретной товарной категории.

Индивидуальность марки – это метафора, своего рода «оживление», «очеловечивание» марки, подразумевающее, что у нее есть одна-две яркие характеристики, позволяющие ей отстроиться от конкурентов. Индивидуальность марки строится на марочной идее и проявляется через структуру имиджа.

Торговое предложение марки – аргументированное предложение марки купить конкретную выгоду от использования модификации товара или услуги.

Товарная категория – группа продуктов или услуг, сходные по технологии производства и потребительским качествам, воспринимаемые потребителями как товары, удовлетворяющие определенную группу потребностей.

Марка-уникум продает конкретную позицию ассортиментной группы (например, шампунь и ничего более).

Марка семейства охватывает однородные товары, составляющие ассортиментные группы товарной категории или несколько родственных товарных категорий (например, духи и туалетную воду, или молочные продукты и сок)

Корпоративная марка – это название компании, которое может переноситься на продукты и услуги компании. Корпоративная марка может выполнять роль марки-уникума или марки семейства.

Ключевые процедуры работы с торговой маркой

1. Проектирование и разработка марки

- изучение марочных идей конкурентов с целью определения позиции новой марки,
- позиционирование марки, разработка ее имиджа,
- юридическая защита товарного знака, его творческих и технологических составляющих,
- разработка стратегии марки по «системе четырех пи»
- управление коммуникациями марки с потребителями.

2. Управление маркой

– вывод марки на рынок,

- уточнение позиции марки, цены, каналов сбыта, комплекса маркетинговых коммуникаций; доработка продукта и коррекция идеи марки,*
- завоевание лояльности пользователей, захват намеченной доли рынка, поддержка и развитие марки,*
- оценка силы марки и ее стоимости.*

Пять условий эффективного брендинга

1. Конкурентоспособность марки

- соответствие компании и ее продукции стандартам отрасли,
- своевременность выхода на рынок,
- наличие марочной идеи и приверженность ей со стороны руководства компании,
- юридическая защищенность марки,
- достаточные ресурсы для закрепления марочной идеи в сознании потребителей.

2. Понятная позиция марки

- марка индивидуальна и легко отличается от других,
- торговые предложения марки востребованы ее потребителями,

3. Сбалансированность маркетинговых мероприятий

- система дистрибуции соответствует выбранной ценовой политике и марочной идее,
- маркетинговые коммуникации непротиворечивы по содержанию и работают на единую концепцию спланированного имиджа марки,
- все маркетинговые коммуникации скоординированы и управляются из единого центра.

4. Последовательность маркетинговых усилий

- оценка марочных идей конкурентов,
- поиск идеи, отличающей вашу марку,
- определение аргументов, подтверждающих и обосновывающих достоверность вашей идеи,
- стратегическое планирование марки (производство, цена, товародвижение),
- планирование комплекса маркетинговых коммуникаций в соответствии с марочной идеей,
- разработка планов рекламной, PR программ и стимуляцию продаж на основе аргументов, подтверждающих основную идею марки,
- наличие достаточных ресурсов на продвижение марочной идеи.

5. Соответствие менеджмента компании системе управления торговой маркой

- осуществление постоянного контроля за созданием и развитием марки со стороны первых лиц компании,*
- контроль за тем, чтобы личные цели брэнд – менеджеров не искажали марочную идею и программу по ее развитию,*

– контроль за тем, чтобы результаты работы рекламных агентств и других субподрядчиков соответствовали позиционированию марки.

Два правила PR

1. PR не всесильны, поэтому создать образ, совершенно противоположный тому, что существует на самом деле, невозможно. Дутый имидж рано или поздно лопнет.

2. Правило для создания понятного образа марки: выбирается главная коммуникативная идея, которая проходит красной нитью через все публикации и публичные выступления.

Средства трансляции желаемого имиджа

- публикации в СМИ,
- взаимодействие персонала с контактными аудиториями,
- публичные мероприятия, такие как праздники, пресс-конференции, презентации и. т. п.,
- выступления на выставках, семинарах, круглых столах,
- прямая реклама,
- личные продажи,
- участие в рейтингах независимых агентств, ассоциаций, отраслевых и общественно-политических СМИ и.т.п.
- заказ социологических опросов и донесение до общественности их результатов,
- спонсорство в культурной и социальной сферах.

Контактные аудитории компании – это

- потребители,
- сотрудники организации,
- финансовые структуры,
- государственные органы,
- бизнес – партнеры,
- СМИ и другие лидеры общественного мнения.

Структура репутации марки

- узнаваемый образ,
- лидерство в своей области,
- неизвестность/известность,
- апатия/интерес,
- предубеждение/симпатия,
- враждебность/дружелюбие,
- традиционная/инновационная
- и.т.п.
- квалификация руководства и сотрудников,
- успехи на внутреннем и внешнем рынке,
- финансовые успехи,
- успешное привлечение инвестиций,

– умение наладить контакты с общественностью.

Часть вторая. Основные схемы работы с торговой маркой

Глава 1. Создание новой торговой марки

Глава 2. Примеры марочных стратегий

Глава 3. Репозиционирование торговой марки

Глава 4. Корпоративные торговые марки

Однажды царь решил подвергнуть испытанию всех своих придворных, чтобы узнать, кто из них способен занять в его царстве важный государственный пост. Множество властных и мудрых мужей окружило его. «О, мудрецы, обратился к ним царь, – у меня есть для вас трудная задача, и я хотел бы знать, кто сможет решить ее». Он подвел присутствующих к такой огромной двери, какой еще никто никогда не видывал. «Это самая большая и самая тяжелая дверь, которая когда-либо была в царстве. «Кто из вас сможет открыть ее?» – спросил царь. Некоторые придворные только отрицательно качали головой. Другие, которые считались мудрыми, посмотрели на дверь поближе, но признались, что не смогут ее открыть. Раз уж мудрые признались в этом, то и остальные согласились, что эта задача слишком трудна.

Лишь один визирь подошел к двери. Он внимательно её рассмотрел и ощупал, затем так и эдак попробовал её сдвинуть и, наконец, резко толкнул её. О чудо, дверь открылась! Она была просто прикрыта, но не заперта. Нужна была лишь воля, чтобы это проверить и отвага, чтобы действовать решительно.

Тогда царь объявил: «Ты получишь этот пост при дворе, потому что полагаешься не только на то, что видишь и слышишь, но и на собственные силы и не боишься сделать попытку.

В бизнесе и, соответственно, в маркетинге, не бывает ничего раз и навсегда, поэтому работа с торговой маркой не прекращается никогда и растягивается на многие десятилетия. Успешная сегодня марка может со временем растерять свою силу. Поэтому не попадайте в ловушку успеха, не останавливайтесь на достигнутом и не принимайте желаемое за действительное.

Аудит любой торговой марки показывает наличие или отсутствие у компании эффективной программы по ее развитию в каждый конкретный момент времени. Каждая торговая марка проходит определенный жизненный цикл: стартует, завоевывает и укрепляет свои позиции, формирует круг лояльных потребителей, расширяет зону своего влияния, реагирует на действия конкурентов и изменения в предпочтениях покупателей, стареет, умирает или обновляется. Часто бывает, что успешно стартовавшие марки развиваются по ошибочному пути. Если ошибки вовремя исправляются, то марка продолжает свое развитие, если нет, марка теряет свою силу и занятые позиции или прекращает свое существование.

Как правило, менеджеров российских компаний, отвечающих за марочный капитал компании, интересуют два вопроса: как создать новую или развивать существующую торговую марку. В этом разделе книги мы предлагаем Вам, уважаемый читатель, рассмотреть общую технологию построения торговой марки, отличия потребительских и корпоративных марок, а также примеры вывода на российский рынок новых и репозиционирования существующих марок, которые вы можете проанализировать и сравнить со своим опытом.

Глава 1. Создание новой торговой марки

Можно лишь надеяться на то, что ты смазал бутерброд с правильной стороны.

В идеале задачу построения имиджа марки нужно ставить в момент создания бизнеса. Но в начале 90-х годов те, кто затевал свое дело, не были уверены, что рынок в России – это всерьез и надолго. Поэтому многие компании решали краткосрочные задачи и не слишком заботились о планомерном формировании имиджа своих корпоративных и продуктовых марок. Сегодня, например, когда компания участвует в тендере, при прочих равных условиях ее известность и хорошая репутация могут склонить выбор в ее пользу. Известные компании – заказчики товаров или услуг – предпочитают, чтобы компания-исполнитель была известна на своем рынке и имела соответствующую репутацию.

Кто-то думает, что удачного названия и оригинальной марочной идеи вполне достаточно для достижения коммерческого успеха. Не достаточно. Если у компании нет средств на закрепление марочной идеи за своими товарами, а сами товары при этом не представляют для рынка инновационной ценности, если не выстроена соответствующая система маркетинга, то марочную идею легко могут скопировать конкуренты.

Многие компании продолжают игнорировать этап просчета рынка, внешнего аудита своих маркетинговых гипотез и торговых предложений марки. Это все чаще приводит к неудачным стартам новых. Отказываясь от систематического использования технологии брэндинга, компания по факту отказывается от минимизации рисков и максимизации прибыли.

Исследование деятельности мировых производителей потребительских товаров на локальных рынках, в том числе российском, выявило, что в низких ценовых категориях традиционные модели брэндинга, принятые в Америке и Европе, не работают, так как не учитывают местных условий. Традиционные модели построения торговой марки работают, если потребитель имеет финансовые возможности и готовность платить за марочные товары. Местные компании продают свою продукцию намного дешевле, не используя больших средств на рекламу. У них ниже затраты на сырье, упаковку и производство. В каждом регионе существует набор продуктов, которые ассоциируются у потребителей исключительно с местным производителем.

Таким образом, в России, как и в других странах третьего мира, в дорогих сегментах хорошо работают традиционные западные схемы вывода марки на рынок. В низких ценовых сегментах, где главной задачей является конкурентоспособность по цене, серьезную угрозу представляют местные производители. Поэтому крупные западные компании покупают локальных производителей, сохраняя независимость их производственной деятельности, берут на себя функции логистики, маркетинга и продаж, при этом марочные идеи перемещаются из одной страны в другую.

§1 Минимизация рисков по выводу новой марки

Работая над решением задачи всегда полезно знать ответ.

Правило точности

Минимизация рисков по выводу на рынок новой марки предполагает соблюдение определенной процедуры. Эта процедура включает в себя общую оценку перспектив нового для фирмы рынка или сегмента, оценку силы конкуренции, количественное определение спроса и доли рынка, качественное описание реакции потребителей на торговое предложение новой марки. Остановимся на каждом из этапов чуть подробнее.

Во-первых, необходимо определить доступные для марки рынки, перспективные по прибыльности и доходности. Доступность рынка означает, что компания может выпускать конкурентоспособную продукцию и выдерживать принятые стандарты отрасли, потребители смогут купить марку в удобном для себя месте, цена на новую марку будет приемлема для потенциальных покупателей, конкурентоспособна и обеспечит компании приемлемую норму прибыли. После этого оценивается принципиальная готовность компании работать на выбранном рынке, наличие и возможность получения необходимых лицензий, наличие внутренних возможностей и ресурсов для соблюдения принятых на данном рынке стандартов качества, для развития, модификации производства и службы маркетинга, которые будут обеспечивать работу в новом сегменте рынка.

Для маркетолога предварительная оценка нового рынка означает расчет

- потенциального рынка, то есть всех потребителей;
- доступного целевого рынка, то есть тех потребителей, которые доступны для маркетинговых коммуникаций компании и имеют достаточный уровень дохода,
- рынка проникновения, то есть той части потребителей, которые в результате маркетинговых действий компании купят ее марку (степень проникновения марки на рынок определяется отношением количества покупателей, которые хотя бы раз приобрели марку к общему количеству потенциальных покупателей).

Можно выделить отдельные уровни спроса, которые покажут, как распределены потребности в рамках товарной категории. Выделяют три уровня спроса: родовой (например, общий спрос на кондитерские изделия, автомобили, пиво, компьютеры и т.д.); видовой (например, спрос на конфеты, зефир, легковые или грузовые автомобили, домашние ПК или серверы); спрос на конкретную марку. Помимо расчета уровней спроса существуют методики, позволяющие рассчитать характер спроса. Для этого определяют степень первичного проникновения марки или количество потребителей, которые хотя бы один раз попробовали или приобрели марку, степень повторного приобретения и частоту потребления марки. Исследования уровня и характера спроса позволят сделать выводы о возможных объемах продаж, наличии или возможности появления в интересующем сегменте товаров-заменителей и подражателей.

Качественное описание спроса на марку предполагает понимание поведения потребителей и возможность сделать прогноз реакции целевого сегмента на маркетинговые стимулы. К инструментальным стимулам воздействия марки можно отнести потребительские свойства товара: набор его функциональных характеристик, дизайн, упаковку, запах, цену, удобство места покупки, бонусы, скидки. К эмоциональным стимулам воздействия относятся иррациональные предьявления марки: ожидаемые эмоции и выгоды от владения и использования марки, звучание ее имени, привлекательность и статус рекламных и других маркетинговых коммуникаций марки.

Очень часто очевидные для производителя качества товара не столь очевидны для потребителя, поэтому производителю необходимо изучать, насколько привлекательны для клиентов предлагаемые им характеристики товара или услуги. Базовые функции продукта задаются товарной категорией, например, основным назначением стирального порошка является очищение от грязи. Те марки, которые первыми входят на рынок, занимают центральные позиции в товарной категории, благодаря захвату идей, основанных на базовых функциях товара или услуги.

Дополнительные функции товара формируются самой маркой. Применительно к стиральному порошку такими дополнительными характеристиками могут быть отбеливающий эффект, приятный запах, сохранение цвета, отсутствие накипи в стиральной машинке при

стирке конкретным порошком. Набор значимых для потребителей базовых и дополнительных функций ограничен. Поэтому если все они захвачены другими торговыми марками, то у новых марок, входящих на насыщенный рынок, остаются в резерве только эмоциональные мотивы для формирования своей идентичности.

Эмоциональные стимулы малоэффективны на рациональных рынках и рынках товаров повседневного спроса, к которым можно отнести все те же стиральные порошки или многие другие товары, которые купил, выпил, съел, быстро использовал – все. В свою очередь, существуют «иррациональные» рынки, например, рынок косметики, элитных товаров, а также других товаров, подверженных влиянию моды, где торговые марки отличаются в первую очередь эмоциональными идеями. Указанные факторы также следует учитывать в качестве барьеров для входа вашей марки на новый или уже сложившийся рынок.

Оценка перспектив нового для компании сегмента рынка сверяется с анализом конкурентной среды на желаемом рынке, благодаря которому можно определить доминирующую модель рынка, силу входных и выходных барьеров (см. таблицу 1), оценить условия конкуренции на смежных рынках, оценить рыночные позиции конкурентов, а также свои сильные и слабые стороны.

После определения степени привлекательности нового рынка, анализа существующего марочного портфеля, оценки силы конкуренции в интересующей товарной категории принимается окончательное решение о создании новой марки.

Таблица 1. Входные и выходные барьеры рынка

Входные барьеры	Выходные барьеры
<ul style="list-style-type: none"> • возможности экономии на масштабах производства • лояльность потребителей к существующим маркам • требования капитала (заемные средства, необходимый уровень затрат на рекламу) • недоступность каналов распределения • необеспеченность поставок сырья • недостаток опыта и отсутствие ноу-хау • наличие патентов • требования к репутации компании • угрозы кооперации конкурентов против новичка • угроза ценовой войны • используют ли конкурентные марки значимые для потребителей основные и дополнительные функции продукта или услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • опасность потери имиджа • большие затраты на ликвидацию предприятия • давление внешних организаций (государства, профсоюзов) • угроза потери конкурентоспособности из-за высоких издержек, которые нужно отнести на другие виды продукции • давление партнеров (дилеров, поставщиков)

§2. Метод Пекхэма. Ожидаемые доли рынка в зависимости от очередности входа марки в товарную категорию

Статистика позволяет делать обобщения. Обобщения могут противоречить вашему личному опыту.

Первая марка в категории получает 100% долю рынка. Следующая за ней марка может рассчитывать на уменьшение доли лидера до 58%, получая 42% рынка (соотношение долей рынка $42/58=0,72$). Третья по счету марка может рассчитывать на снижение долей первой и второй марок соответственно до 45 и 32%, и захват 23% рынка и. т. д.

Таблица 2. Товары промышленного назначения и потребительские товары длительного пользования

Очередность входа	1	2	3	4	5	6	Итого
Первая марка	100						100
Вторая марка	58	42					100
Третья марка	45	32	23				100
Четвертая марка	39	28	20	14			100
Пятая марка	35	25	18	13	9		100
Шестая марка	33	24	17	12	8	6	100

Источник Дж. Р. Росситер, Л. Перси. Реклама и продвижение товаров, с.55—56

Таблицы представляют усредненные показатели возможных пределов для роста доли марки в товарной категории с двумя поправками: не всегда можно сразу определить момент возникновения новой товарной категории из сегмента существующей товарной категории. Например, товарная категория «шоколадные батончики» выросла на стыке категорий «шоколадные конфеты» и «шоколад». Также данные таблицы не учитывают фактор разнообразия доминирующих моделей рынка.

По числу компаний, работающих на рынке, определяют четыре доминирующие модели рынка: чистую конкуренцию, монополистическую конкуренцию, олигополию, монополию. Для анализа уровня концентрации рынка используют пятифирменный или сорокафирменный показатели концентрации. Например, пятифирменный показатель концентрации в пивной промышленности Великобритании составляет 70%, в другой стране он может равняться 25%. Эти цифры свидетельствуют об уровне монополизации рынка, разных возможностях и стратегиях развития для новой марки пива в разных странах и регионах. Фактическую зону конкуренции, то есть свой истинный сегмент, марке часто бывает трудно определить. Например, общая доля пива Heineken на американском пивном рынке составляет 2%, среди импортируемого пива – 40%. Где конкурирует марка на американской территории – в товарной категории «пиво» или в сегменте «импортное пиво». Выбор категории и сегмента зависит от позиционирования марки в конкретной стране. Также затруднено определение доли рынка, если марка растянута на несколько товарных категорий.

Большинство лидеров – это люди, которые раньше других сообразили, что нет смысла совать квадратный стержень в круглую дырку или вставлять в исправленные замки неисправленные ключи.

Р. Энтони

Конкурентоспособность новой марки определяется своевременностью ее появления, возможностями отличиться от других; юридической защищенностью, наличием достаточных ресурсов на доведение своего торгового предложения до покупателей.

Дальнейшая судьба марки зависит от множества условий. Вот некоторые из них:

- правильно ли вы просчитали рынок, свои ресурсы и время выхода марки,
- запомнят ли вашу марку потребители и предпочтут ли ее другим аналогам,
- будет ли система дистрибуции соответствовать выбранной ценовой политике и дифференцирующей идее марки,
- будут ли маркетинговые коммуникации работать на единую концепцию запланированного имиджа марки,
- будут ли маркетинговых коммуникаций скоординированы и управляемы из единого центра,
- обладают ли необходимой квалификацией топ – менеджеры,
- предпримут ли конкуренты эффективные контратаки.

Если ваша марка предложит покупателям непонятную для них товарную категорию или непривлекательное торговое предложение, товар продаваться не будет. Компания Apple не ответила целевой аудитории на вопрос, что такое Newton, так как это было устройство с чрезмерным числом разных функций. В результате лидером нового сегмента рынка стал другой электронный органайзер – Palm Pilot. Такие торговые предложения как магазин исключительно детских игрушек, пицца с доставкой на дом, йогурт с био-добавками, электронные энциклопедии, заняли свое место в сознании российских потребителей и обеспечили соответствующим маркам хорошие продажи.

Многим российским компаниям не стоит обольщаться по поводу своих нынешних экономических показателей и известности своих марок. Текущие продажи могут свидетельствовать не о силе торговой марки и ее устойчивости к действиям конкурентов, а лишь о том, что в целом российский рынок в целом пока еще слабо насыщен товарами и услугами, платежеспособность населения низка, и любой товар, даже при ошибочной марочной стратегии, а на некоторых рынках и при полном отсутствии стратегии, может иметь временный успех. Со временем конкуренция на российском рынке будет только усиливаться, а по мере роста доходов населения, известные зарубежные марки все больше и больше будут теснить российские компании, оставляя им локальные рынки.

Если принять за исходное утверждение о том, что из 100 торговых марок одна лидирует, две идут в наступление, три организуют фланговые атаки, остальные партизанят, то у более слабых российских марок остается мало шансов достичь уровня лояльности и продаж, соответствующих уровню «брэнда». Наступление сильных иностранных корпоративных и продуктовых марок в рекламном бизнесе, розничной торговле, мире моды, на рынке бытовых, косметических и других товаров повседневного спроса подтверждают вышесказанное.

Существует бесчисленное число угроз не только для российских, но и для глобальных марок. Например, популярность лазерной печати является угрозой для Хегох, появление цифровых фотоаппаратов – для Kodak, появление западных гипермаркетов – для российских торговых сетей и т. д. Со временем некогда успешные марки теряют индивидуальность и становятся все более похожими друг на друга из-за того, что компании полностью переключаются со строительства марки на стимулирование сбыта; из-за того, что реклама марки вместо информирования об ее отличии начинает просто развлекать покупателей и рекламировать отвлеченные слоганы, не относящиеся к идее марки; из-за потери концентрации, чрезмерного расшире-

ния марки, головокружения от успехов и самомнения управляющего персонала, его неведения относительно реального восприятия потребителями позиции марки.

В то же самое время у российских марок есть серьезные шансы остаться лидерами в некоторых товарных категориях на национальных и локальных рынках и воспользоваться промахами западных брэндов. Брэндинг – это битва восприятий, поэтому позиционирование глобальной марки в одной стране, позволившее ей занять лидирующее положение, может не сработать в другой.

Сегодня в классификаторе товаров и услуг Роспатента, ведомства, которое защищает товарные знаки как объекты интеллектуальной собственности, все производимые товары и услуги сведены в 44 класса. Если исходить из того, что в среднем в каждом классе товаров по 20 товарных подкатегорий и по 2 торговые марки в каждой подкатегории имеют реальные шансы стать лидерами, получим около 1800 марок, которые теоретически могут стать брэндами на территории России. Для сравнения, в США зарегистрировано более 2 млн. торговых марок, в России – на порядок меньше.

Важным фактором конкурентоспособности марки является ее своевременное появление на рынке: опоздание или сильное опережение серьезно увеличивает производственные и маркетинговые расходы компании. Стартовавшей марке понадобится время для того, чтобы на основе дифференцирующей идеи продукт был разработан и адаптирован к рынку, чтобы реализовать мероприятия по его продвижению. Семь – девять месяцев – это срок, необходимый для того, чтобы на основе проверенной и просчитанной идеи появился новый продукт. Еще два-три месяца потребуется на обеспечение дистрибуции товара, три-четыре месяца – на проведение рекламной кампании.

На потребительском рынке узнаваемость и спонтанное вспоминание марки начинается после 7—10 контактов с рекламой. Примерно 2—3 месяца нужно на адаптацию продукта, первую покупку, оценку качества, получение обратной связи от потребителя, доделки-переделки. Итого получаем 15- 22 месяца на создание продуктовой торговой марки и вывод ее на рынок. Конечно, это усредненные сроки, но на них вполне можно ориентироваться.

В итоге успех или неудача торговой марки в стратегической перспективе целиком и полностью связаны с наличием у компании ресурсов, рыночными возможностями и пониманием процессов, происходящих в сознании покупателей, где торговым маркам суждено стать победителями или побежденными.

§4. Разработка новой торговой марки

Сложная система, спроектированная наспех, никогда не работает, и исправить ее, чтобы заставить работать, невозможно.

16-й закон теории систем

1. Проектирование и разработка марки включает:

- изучение конкурентных торговых марок с целью определения свободной позиции и, возможно, новых сегментов рынка;
- позиционирование марки, разработка ее имиджа на основе выбранной идеи;
- юридическая защита товарного знака, его творческих и технологических составляющих;
- разработка стратегии марки в соответствии с системой четырех «пи»; создание такой смеси из всех маркетинговых средств, при помощи которой передается единое дифференцирующее сообщение о торговой марке.

2. Управление маркой включает:

- вывод марки на рынок;
- уточнение позиции марки, цены, каналов сбыта, программы продвижения на рынок, комплекса маркетинговых коммуникаций; доработка продукта и коррекция идеи марки, если это необходимо;
- завоевание лояльности, захват намеченной доли рынка, поддержка и развитие марки;
- оценка силы марки.

Общая идея новой торговой марки складывается на основе прогноза скрытого спроса на новых рынках, анализа и оценки позиций конкурентов на сложившихся рынках, поиска незанятой позиции на насыщенных рынках, оценки собственных ресурсов. Самое лучшее, что можно сделать относительно прогноза новых товарных категорий, это изучать тенденции в области новых технологий и покупательских предпочтений, таких как увлечение здоровым образом жизни, желание выглядеть молодым и повышать качество жизни, предпочтение жить в гражданском браке, желание взаимодействовать с компанией, участвующей в решении социальных и культурных проблем страны и. т. п.

Марочная стратегия определяется, исходя из того, что компания планирует делать, создавать новую продуктовую марку, расширять имя фирмы на продукт или услугу, подправлять репутацию уже существующей марки или принципиальным образом менять ее позиционирование.

§5. Марочные стратегии: корпоративная марка, марка семейства, марка-уникум

Вероятность успеха равна 50%. Либо случится, либо нет.

В мировой практике сложилось три подхода к строительству торговых марок.

Первый заключается в использовании корпоративной торговой марки для продвижения компании и всех линеек ее продукции. Таким образом поступают многие компании, например, Samsung, Deo, «Коркунов» и.т.д.

Второй подход заключается в создании и продвижении «марки семейства», которая объединяет однородные товары, составляющие товарную категорию или несколько родственных категорий. «Домик в деревне», «Мечта хозяйки», Galina Blanca, Compaq – это марки семейств продуктов.

Третий подход состоит в продвижении «марки-уникума», когда каждому товару дается свое уникальное имя, например, Head&Shoulders, Lexus, «Шармэль» и.т.д.

Три указанных подхода редко используются в чистом виде. Как правило, компании, имеющие достаточные ресурсы для применения технологии брендинга, сочетают продвижение корпоративной торговой марки с созданием марки-уникума или марки семейства. Например, корпоративная торговая марка «Matsushita» хорошо известна на корпоративном рынке оружия в качестве лидера по производству кораблей для ВМС Японии. В то же время у корпорации «Matsushita» есть не менее известная марка семейства «Panasonic» для товарной категории «бытовая электроника».

Многие компании начинают с создания корпоративной марки, а затем в процессе своего развития, когда встает задача диверсификации бизнеса, выбирают дальнейшую марочную стратегию.

Для европейских и американских компаний более привычным является продвижение марок – уникамов и марок семейства. Большинство японских и корейских компаний предпочитают продвигать корпоративные марки, имена которых присваиваются самым разным товарам и услугам. Японские и корейские корпорации исходят из того, что потребители сами не знают,

чего хотят, поэтому нужно просто произвести замечательный товар и продавать его под известной корпоративной маркой. Например, в корпорацию Daewoo входят 25 дочерних компаний, которые присутствуют на множестве рынков: от гостиничного до электроники.

Перечисленные выше марочные стратегии – не более, чем общие схемы действий, обусловленные особенностями потребительской психологии в разных странах. Стратегия, удачная на корейском или японском рынке, может потерпеть фиаско на рынке США или России из-за разницы в менталитете потребителей. Например, попытка Хегох на рынке США расширить эту торговую марку на товарную категорию персональных компьютеров оказалась неудачной. Но вполне возможно, что на японском рынке, где покупатели приучены покупать разнообразную продукцию корпоративных марок, эта же стратегия, вовремя примененная, могла бы быть успешной.

Многие компании применяют корпоративную стратегию, то есть используют фирменный товарный знак для продвижения своей продукции, будучи искренне уверенными, что создают марки-уникумы.

Можно найти массу тому подтверждений и в за рубежной, и в российской практике, например, Sony Walkman или Virgin Megastore.

Дело не в том, что придумал производитель, или что он сам думает о своей марке, а в восприятии марки покупателями.

Вспомните, как вы сами сокращаете слова при быстром письме: опускаете окончание слова, но никогда не пропускаете начало. Так что для внутрифирменной классификации продуктовых линеек можно использовать любые отличительные символы, будь то цифры или дополнительные слова к имени компании. Потребитель будет воспринимать подобную информацию как дополнительную к уже запомнившейся торговой марке, а не как новую марку. Есть исключения из этого правила, но их очень мало. Компании должна потратить очень серьезные бюджеты на то, чтобы потребители стали воспринимать добавочное к корпоративной марке слово как самостоятельную продуктовую марку.

§6. Плюсы и минусы марочных стратегий

Мы следуем той дорогой, по которой легче идти, хотя знаем, что в будущем это может принести нам неудобства и затруднения.

У каждой марочной стратегии есть плюсы и минусы. Основное преимущество продуктового подхода, когда каждый продукт или однородные продукты целой товарной категории продвигаются под своим именем, – это точное позиционирование, увеличивающее узнаваемость марки. Недостаток продуктового подхода заключается в увеличении маркетингового бюджета по сравнению с бюджетом на продвижение корпоративной марки.

Преимущества использования имени компании заключаются в снижении производственных и маркетинговых затрат на вывод нового товара, возможности использовать силу известной марки для захвата большого числа полок для смежных товарных категорий в местах продажи. Но если какой-либо товар, продаваемый под корпоративной маркой или маркой семейства терпит неудачу, то этот факт негативно влияет на репутацию всех других товаров под зонтичной маркой. «Зонтиком» обычно называют либо корпоративную, либо марку семейства.

Развитие нескольких компаний, например, производственной и торговой, под единой корпоративной маркой при отсутствии системы управления ею часто приводит к конфликтам и проблемам. Представим ситуацию. Торговая компания холдинга по тем или иным причинам не сумела сформировать положительную репутацию своих торговых точек. Негативный шлейф, сопровождающий торговую сеть и, соответственно, корпоративную марку, по мнению директора производственной компании, мешает ее развитию. Что делать в этом случае? Менять название производственной компании или координировать действия всех компаний

группы и совместно работать над восстановлением репутации корпоративной марки? Нам приходилось сталкиваться с самыми разными способами решения этой проблемы, в том числе абсурдными, когда директор производственной компании принимал решение о смене цвета и начертания логотипа, сохранив при этом прежнее название торговой марки, которая, к слову сказать, принадлежала группе компаний, входящей в тройку лидеров на своем рынке.

Из-за размытости дифференцирующей идеи маркам-зонтикам сложнее бороться с теми конкурентами, которые используют целенаправленные маркетинговые коммуникации в каждой категории товаров. Если марка будет игнорировать свою индивидуальность и попытается быть всем для всех, то со временем произойдет быстрое стирание всех ее отличий, и она проиграет маркам-конкурентам с ясной идеологией и продуманными маркетинговыми коммуникациями.

В последние годы наметилась тенденция совместного продвижения корпоративных и продуктовых марок. Такую политику, например, ведут компании Unilever, Nestle, Gillette, которые используют корпоративный брэнд в качестве гаранта качества продуктовых марок.

Может сложиться ложное представление о том, что на сегодняшних насыщенных рынках молодые компании могут повторить успех таких корпоративных брэндов как Ford, Nestle, Херох, Kodak. Не смогут, если, конечно, не изобретут реальную инновацию. Рыночные условия сильно изменились. Успех этих и десятка других не менее известных глобальных марок связан, в том числе, и со временем их создания. Все они были созданы на почти пустых рынках во второй половине 19- начале 20 вв., и у них было достаточно времени и ресурсов для того, чтобы наделать ошибок и исправить их, чтобы закрепить свои позиции в сознании потребителей. Современные потребители избалованы многочисленными торговыми предложениями и не прощают новым компаниям просчетов в брэндинге, а многочисленные конкуренты оперативно занимают все пустующие рыночные ниши и свободные места в сознании потребителей.

Продуктовую марку выгодно создавать в нескольких случаях. Во-первых, когда компании удастся создать новую для рынка или потребителя товарную категорию, как это было с био-продуктами, ноутбуками, мини-компьютерами и т. п., и удержать лидерскую позицию в сознании потребителя. Например, Head&Shoulders – с шампунями от перхоти, Dove – с кремом для мытья.

Во вторых, без собственной марки невозможно работать на рынках с большим числом конкурирующих марок. Для России это рынки пищевых, хозяйственных, гигиенических и других товаров повседневного спроса.

Стратегия по созданию марок-уникумов самая затратная, поэтому она успешно применяется, как правило, крупными компаниями. Продуктовые марки активно используются компаниями в моменты кризисов, когда снижается стоимость вывода новой марки, а также в периоды роста новых рынков.

Что эффективнее, создавать продуктовые марки или растягивать корпоративный брэнд на все продукты и услуги компании? Об эффективности создания продуктовых марок свидетельствуют цифры, приведенные в книге Э. Райса «22 закона создания брэнда». Если взять сто крупнейших компаний США и столько же японских фирм, то совокупный объем их продаж будет сопоставим. Разница заключается в прибыли: в США она составляет до шести процентов от продаж, в Японии – около процента, в Корее – менее процента. Напомним, что американские компании активно используют стратегию создания марок семейств и марок-уникумов, а японские и южно-корейские корпорации традиционно предпочитают стратегию развития корпоративных марок.

Создание новых марок во все времена остается рискованным делом, зарубежные эксперты подсчитали, что в среднем число неудачных нововведений в различных товарных группах колеблется от 50 до 90 процентов.

Разработчики марок единогласно выбирают два главных критерия успешности вывода новой марки на рынок: рост объема продаж компании и повышение ее рентабельности после введения новинки, а также быстрый и стабильный рост объема продаж новой марки.

Чтобы повысить вероятность успеха, необходимо организовать и скоординировать деятельность по исследованию рынка своего торгового предложения, организации товародвижения, стимулированию сбыта, разработки имиджа марки и согласованных маркетинговых коммуникаций. Максимальная эффективность может быть достигнута не столько за счёт оптимизации каждого элемента в отдельности, сколько благодаря сумме составных частей. Никакая даже самая хорошая идея продукта не может быть реализована в полной мере без рекламной поддержки и организации сбыта. С другой стороны, даже самый талантливый продавец и хорошо продуманные планы рекламы не смогут компенсировать те ошибки, которые были допущены при планировании торговой марки.

§7. План работы над новой торговой маркой

Чем больше затраты на выполнение плана, тем меньше шансов отказаться от него, даже если он окажется несостоятельным.

Теорема неизбежности

План включает 14 компонентов.

1. Анализ деятельности конкурентов и тенденций развития рынка:

- исследование тенденций и емкости рынка, отдельных его сегментов,
- выявление особенностей конкурентных предложений,
- исследование сезонности и цикличности рынка,
- определение ценовых характеристик спроса и предложения.

2. Изучение потребностей на развитых рынках с большим числом конкурентов:

- выявление предпочтений к продукту по качественным и ценовым характеристикам,
- изучение мотивов приобретения продукции,
- выявление неудовлетворенных пожеланий потребителей к продуктам данной товарной категории,
- тестирование разработанных в компании предварительных идей новых продуктов.

3. Разработка стратегии марки:

- **позиционирование:** анализ позиций конкурентных товаров в сознании целевых аудиторий, поиск отличительной идеи марки и аргументов, ее подтверждающих, сегментирование рынка;
- **разработка стратегии:** выбор варианта маркетингового воздействия (массового, одного сегмента, нескольких сегментов), определение системы аргументов в пользу позиции марки и доказательств выгоды от покупки марки, разработка имиджа марки;
- **юридическая защита** названия, его графического изображения, музыкального символа, упаковки, других атрибутов марки;
- **разработка программы коммуникаций:** основная коммуникационная идея, основные аргументы, ее подтверждающие, варианты творческой реализации основной идеи, ком-

плексная программа маркетинговых коммуникаций; время, преемственность и серийность коммуникаций;

– **предварительное тестирование всех компонентов имиджа:** определение отношения целевых групп к названию, логотипу, упаковке, рекламным идеям и другие атрибутам имиджа торговой марки.

4. Мониторинг возможностей, предоставляемых новыми технологиями, оборудованием, поиск партнеров по поставкам сырья, упаковки:

– уточнение первоначальной идеи продукта.

5. Анализ возможностей собственного производства:

– оценка производственных мощностей, квалификации персонала и других ресурсов, которые потребуются для разработки продукта.

6. Анализ текущей ситуации и прогноз ее развития:

– разработка основных принципов ассортиментной политики: модернизация имеющихся продуктов, возможное влияние планируемых продуктов на рентабельность и общие продажи.

7. Разработка и отбор рабочих идей новых продуктов:

– главный принцип отбора: новая марка должна расширять рынок, а не отбирать потребителей у других марок компании.

8. Выпуск опытной партии товара, его тестирование:

– проведение фокус – групп, объектом оценки которых могут быть вкусовые свойства, розничная цена, качество и свойства упаковки, рекламные идеи,
– сэмплинг и. т. п.

9. Пробные продажи:

– определение объемов возможных продаж,
– выявление трудностей в реализации.

10. Анализ отзывов реселлеров:

– дистрибьюторов, представителей розницы, торговых представителей.

11. Внесение изменений в продукцию:

– анализ всех полученных результатов и принятие решения о внесении необходимых изменений в продукт,
– запуск продукции в серийное производство.

12. Разработка плана вывода продукции на рынок:

- определение сроков вывода продукта на рынок,
- планирование оптовой и розничной цены, системы скидок и других специальных условий поставки,
- построение системы товародвижения, которая зависит от выбранной ценовой ниши, долговечности и сложности продукта, его предназначения для конечного или корпоративного пользователя

13. Оценка результатов продаж, узнаваемости марки. Система критериев оценки марки:

- **brand value**– финансовая ценность репутации марки, вычисленная отдельно от других активов,
- **brand power** – способность торговой марки доминировать в данной категории продуктов,
- **brand relevance**– степень соответствия имиджа и репутации марки потребностям и ожиданиям покупателя,
- **brand leverage** – способность марки растягиваться на другие категории продуктов,
- **brand awareness** – степень известности (процент целевой аудитории, которая может вспомнить название марки),
- **brand loyalty** – приверженность торговой марке (процент целевой аудитории, которая совершает повторные покупки с определенной периодичностью).

14. Создание системы управления маркой:

- централизованное управление маркой,
- систематический мониторинг позиции марки среди аналогов и их заменителей,
- маркетинговая поддержка, регулирование цены,
- разработка системы ограничений по расширению торговых марок для того, чтобы нельзя было без экономического обоснования переносить торговую марку из одной ценовой ниши в другую или бесконечно растягивать ее на другие категории продуктов.

Глава 2. Примеры вывода на российский рынок отечественных и зарубежных торговых марок

Многим кажется, что успех и неудача противостоят друг другу, но, по сути, они представляют собою две стороны одной медали. К провалу приводят те же действия, что и к победе.

Для российского рынка остается актуальным традиционный постулат маркетинга: определи ожидания своих покупателей и выпусти удовлетворяющий их качественный товар.

Для потребителей в развитых странах качество товара уже не является ключевым фактором успеха торговой марки, качество – это то, без чего товар или услуга вообще не могут выйти на рынок. Если на российском рынке соответствие торговой марки ожиданиям покупателей, качество продукта, его грамотная дистрибуция, непротиворечивые маркетинговые коммуникации во многих случаях являются достаточными условиями успешных продаж и роста популярности марки, то среди западных компаний только ленивый не использует комплекс маркетинга для запуска торговой марки.

Развитые страны ушли далеко вперед, в том числе и в области применения маркетинговых технологий. Например, западные рекламисты считают, что потребители ждут от производителей предложений и коммуникационных решений, выходящих за рамки потребительских свойств товаров и услуг, новых идей и предложений по стилю жизни. С легкой руки известного рекламного агентства Young&Rubicam, глобальные торговые марки, удовлетворяющие этим ожиданиям, стали называть «брендами веры».

Эмоциональная конкуренция глобальных торговых марок, уже завоевавших вполне определенные позиции в сознании покупателей, по-мнению все тех же экспертов из Young&Rubicam, перешла на иной уровень, на уровень смысла жизни, предназначения и общности интересов.

Истории известных глобальных марок свидетельствуют о том, что их создатели и управляющие тоже совершают ошибки, приводящие к снижению популярности марок и потере миллиардов долларов. И вовсе не потому, что потребители перестают верить в марку как в некую религиозную идею. А потому, что владельцы марок, добившись большого успеха на одном рынке, склонны попадать в ловушку головокружения от успехов и вместо фокусировки на своих рынках пытаются объять необъятное, что приводит к снижению популярности торговых марок.

Можно описывать в книгах прекрасный логотип компании, опрашивать потребителей на предмет известности марки. Но если продажи падают, нужно искать причины. Нагляден пример известной всему миру автомобильной компании. Когда-то у General Motors было пять четко дифференцированных марок автомобилей, благодаря которым компании принадлежало более половины рынка США. Расширение ассортимента и игнорирование действий конкурентов привело к размыванию позиций торговых марок GM и падению продаж. В результате в начале нынешнего века компания вынуждена решать те же проблемы по реабилитации своих марок, что и в начале двадцатого века, но только в условиях еще более жесткой конкуренции со стороны японских и немецких автомобильных компаний.

Успешно стартовавшие марки в процессе своей жизни совершают массу ошибок. Приведенные ниже примеры говорят о завоеваниях марок на конкретный момент времени. И никто не может дать гарантий, что и в дальнейшем марка останется такой же успешной, как в момент своего выхода на рынок. Меняются владельцы, потребительские предпочтения, конкурентная ситуация, менеджеры и управляющие маркой внутри компаний, рекламные агентства. Все эти

факторы затрудняют преемственность марочных идей и коммуникаций, приводят и к удачам, и к ошибкам, которые порою бывает очень трудно исправить.

§1. «Айс-Фили»

И вверх и вниз ведет одна дорога.

Гераклит

Лучшая иллюстрация к сказанному в предыдущих главах – это реальные истории из жизни торговых марок на российском рынке. Начнем с мороженого. Московская марка «Айс-Фили» за небольшой отрезок времени смогла сформировать сегмент покупателей, предпочитающих ее продукцию другим маркам мороженого. Когда более двадцати лет назад на рынке появилось имя «Айс-Фили», компания строила эту марку скорее интуитивно, чем по комплексному плану. В 1992 г. на базе восьмого московского хладокомбината было создано акционерное общество, для которого решили придумать емкое и запоминающееся название. В результате появилось название «Айс-Фили», в котором слово «Фили» указывало на местоположение предприятия, «Айс» – на специфику продукции. По-иностранному звучащее слово выбрали потому, что в начале девяностых россиян привлекали импортные продукты. До 1992 г. главной задачей хладокомбината номер восемь было хранение мяса, а производство мороженого являлось дополнительным видом деятельности. В те времена на всей территории страны производилось мороженое в единой упаковке и по единой цене. Появление собственного имени у мороженого «Айс-Фили», по свидетельству руководства хладокомбината, было необходимым условием сохранения конкурентоспособности. У комбината было еще одно несомненное преимущество: в советские времена его специалистами были созданы рецепты многих популярных сортов советского мороженого. При разработке ассортимента под маркой «Айс-Фили» учитывались привычки и предпочтения советского потребителя, для которого было важным сохранение прежнего вкуса, традиционно молочного, сливочного или пломбира. Поэтому компания первоначально не предпринимала резких перемен в области рецептуры, формы, применении экзотических наполнителей, которые могли отпугнуть потребителя. Первоначально мероприятия по продвижению новой марки на рынок ограничивались участием компании в спонсировании нескольких московских праздников. Этого оказалось вполне достаточно, чтобы любители мороженого запомнили марку «Айс-Фили».

В настоящий момент компании приходится конкурировать не только с производителями мороженого, но и с марками-заменителями (производителями шоколада, жевательной резинки, фасованных сладостей, газированных напитков и других продуктов), на которые тратят свои карманные деньги дети и подростки – основная целевая аудитория морожеников. В связи с этим компания придется рассматривать вопросы сокращения ассортимента, выпуска мороженого по системе франчайзинга, изменения рецептуры с основным акцентом на выпуск сортов с небольшой массой при большом объеме и. т. п.

§2. Мороженное Nestle

Как только вы испробуете все возможные способы решения и не найдете ничего подходящего, тут же найдется решение, простое и очевидное для всех других людей.

Уравнение Смэйфу

Глобальная торговая марка Nestle на российском рынке до 1997 г. ассоциировалась с какао-кофейной продукцией, этой компании принадлежат известные брэнды: Nescafe и Nesquik. Меньшее число потребителей знало компанию как владелицу марки Maggi. Пер-

воначально компания Nestle продавала на российском рынке мороженое под маркой Nestle-Motto, которое ввозилось из Германии и Швейцарии и плохо покупалось российскими любителями мороженого, которые были уверены, что в отличие от большинства других продуктов, российское мороженое и шоколад – самые лучшие в мире. Из-за того, что вкус российского мороженого не менялся десятилетиями, у потребителя сложилось четкое представление, каким он должен быть у «настоящего» продукта. Nestle провела исследование своей целевой аудитории. Была выявлена интересная тенденция: для потребителя важно было знать, продукт какого производителя он покупает. И это естественно, так как при отсутствии оригинальных марок мороженое различалось только качеством, которое зависело от производителя. Потребителям был задан вопрос, какие марки мороженого они знают. Эскимо, стаканчики, брикеты – таковы были ответы, то есть для россиян понятия «продуктовая торговая марка» применительно к мороженому просто не существовало. Компания Nestle сделала акцент на продвижении корпоративной марки как производителя мороженого, одновременно запустив несколько продуктовых марок. Ключевыми марками стали «48 копеек», стаканчик «Розочка» и эскимо «Кимо». Популярность первой марки, обращенной к воспоминаниям молодости, была такой сильной, что появилась ассортиментная линия «48 копеек»: пломбир, трехцветное мороженое, мороженое с джемом, шоколадом и т. д. Торговая марка Nestle в качестве производителя мороженого ни на телевидении, ни в прессе не рекламировалась. Основой рекламной кампании Nestle стали маркетинговые коммуникации в каналах продаж: выпускались киоски, холодильники с логотипом компании. Киоски Nestle стали не только каналами сбыта, но эффективным способом рекламы. Компании владеет несколькими сотнями фирменных киосков, которые в некоторых регионах России являются основным местом покупки мороженого.

§3. MTV

А все пойдут на север, а мы пойдём на юг.

Идея марки MTV успешно работает как на американском, так и на российском рынке. В 1979 г. компании Warner Communications и American Express профинансировали безрекламный платный кабельный киноканал, который был создан Робертом Питтманом. Ему же было предложено создать новый канал, существующий на средства рекламодателей. В тот период времени в кабельных каналах была заинтересована лишь небольшая часть национальных рекламодателей, поскольку число зрителей любого платного канала было несопоставимо меньше числа зрителей бесплатного сетевого телевидения. Работа над новым каналом началась с представления о том, какой будет его основная идея. Группа разработчиков, которых пригласил Р. Питтман, вынесла решение, что ключ к успеху лежит в привлечении внимания молодежной аудитории. Ее нелегко заинтересовать телепередачами, но именно она – весьма желанный объект для рекламодателей. Завлечь тинэйджеров и тех, кому двадцать с небольшим можно было рок-музыкой и специфической подачей материала. Общее видение было таким – канал не должен взростеть вместе с аудиторией, место повзрослевших тинэйджеров займут другие, изменения на канале должны вноситься постоянно, до того, как зрители будут к ним готовы. Выбранная позиция сохраняется во всех странах, где появляется MTV. Через год Р. Питтман представил готовый проект на суд Совета директоров. Совет решил, что канал обречен на полный провал, и отклонил проект. Но Р. Питтман оставался верен своей идее. Он убедил С. Росса, главу Warner Communications, и Д. Робинсона, главу American Express, профинансировать проект. В августе 1981 г. MTV вышел в эфир. В первый год его убытки составили 50 млн. долларов. Но от идеи не отказались. С 1984 г. канал начал давать прибыль, а в 1986 г., когда Р. Питтман покинул MTV, канал был продан кабельной компании «Videocom» за 511 млн. долларов.

§4. «ЛинзМастер»

Некоторые менеджеры заблуждаются, думая, что успех их марки заключается в том, что продукт лучше. Свойства продукта не всегда являются главным мотивом потребления.

Компания Winning Vision в середине 1998 г. вывела на московский рынок новую торговую марку «ЛинзМастер», открыв одноименный магазин оптики. Марка «ЛинзМастер» являлась российским вариантом марки Lens Crafter, созданной американским предпринимателем Д. Батлером в 1998 г. Сеть магазинов Lens Crafter работает в Англии, Австралии, Новой Зеландии, Франции и других европейских странах. В перспективе в Москве компания запланировала создание одноименной розничной сети. К моменту запуска марки, а это был период кризиса, на московском рынке оптики работали такие компании как «Интероптика», Cutty Sark и другие. Но марка «ЛинзМастер» первой на этом рынке была создана по правилам брэндинга. Идея марки – «очки за час» – стала основой для организации бизнеса и маркетинговых коммуникаций. Идея явилась результатом изучения потребительских предпочтений и политики конкурентов. Было выявлено, что чем быстрее клиенту пообещают сделать заказ, тем охотнее он обратится в торговую точку. В момент запуска марки в Москве работало несколько магазинов оптики, имеющих небольшие лаборатории с современным оборудованием, но продвижением идеи быстрого сервиса они не занимались. Этими магазинами владели крупные оптово-розничные компании, которые не придавали розничным продажам большого значения. Престижные салоны оптики первостепенное значение традиционно придавали хорошей репутации производителей оправ и линз, а не быстрому обслуживанию посетителей. Так что идея «очки за час» быстро сделала марку «ЛинзМастер» уникальной. Успеху марки содействовало удачное расположение первого магазина, так как владельцам удалось арендовать помещение старейшего московского салона оптики на Никольской улице, бывшую «Оптику №1». Программа продвижения марки началась со скидок. День открытия магазина «ЛинзМастер» на Никольской был назван Family Day, в течение которого посетители могли получить специальную 50% скидку. Клиентская база создавалась в течение года. В маркетинговых коммуникациях марки было то, чего не было у конкурентов, а именно понятная идея, ясность, четкое описание торгового предложения марки. Единственный магазин оптики, где любой заказ будет выполнен за час – такое позиционирование обязывало соответствующим образом организовать производственный процесс. В вопросах подбора и обучения персонала марка «ЛинзМастер» разрушала стереотипы, существующие на рынке продаж оптики. При подборе сотрудников для работы с покупателями компания ориентировалась на кандидатов, которые не были знакомы с классической концепцией продаж очков, заложенной еще в советское время. Сеть «ЛинзМастер» строилась не как медицинское учреждение, а как коммерческое предприятие, предлагающее покупателям качественный сервис. Все сотрудники компании прошли через собеседования и тренинги компании Winning Vision. Конечно, марка «ЛинзМастер» не ограничивала свой бизнес исключительно «очками за час», так как многие клиенты вовсе не нуждались в том, чтобы получить заказ в кратчайшие сроки. Но это ключевое отличие марки было необходимым условием ее конкурентоспособности. Не секрет, что всемирно известные компании, предоставляющие покупателям «быстрое питание» делают весомые обороты на продаже прохладительных напитков, что не мешает им продвигать не связанные с напитками идеи своих марок.

§5. Mountain Dew

Лучше меньше, да лучше.

В. Ленин

В 2001 г. компания «Пепсико Холдинг» вывела на российский рынок новый напиток Mountain Dew, запомнившийся потребителям как Dew. Задача заключалась в создании узнаваемой марки, ассоциирующейся с экстремальным спортом. Целевая аудитория напитка была определена как «юноши-подростки», искатели острых ощущений, любители приключений и путешествий. В связи с этим основными рекламными аргументами в пользу идеи марки стали экстремальные ситуации, сложные трюки, исполнители которых вместе с Dew бросали вызов обстоятельствам. Для формирования известности марки и мотивации к первой покупке были избраны массовые средства коммуникации, такие как телевидение и наружная реклама, а также сэмплинг. Была разработана специальная программа для ВУЗов, охватившая около 70% московских и питерских студентов. Марка Dew сопровождала программы выступлений байкеров-экстремалов, спонсировала соревнование на горных велосипедах, Кубок Москвы по экстремальным видам спорта, Фестиваль роллеров в Санкт-Петербурге, Турнир Addidas и другие мероприятия.

В результате летом 2001 г. известность марки составляла 92% среди подростков, процент попробовавших напиток составил 43%.

§6. Марка «36'6»

Первыми нарушайте устаревшие правила и предлагайте рынку свежие идеи.

Торговая марка «36'6» захватила позицию «первой российской сети аптечных супермаркетов», где продается все для здоровья и красоты по доступной цене. Аргументами, подтверждающими выбранную позицию, стали гибкие демократичные цены, работающий в зале консультант, широчайший ассортимент, сопутствующие товары для красоты и здоровья, удлиненный или круглосуточный режим работы без перерыва на обед, справочная служба с возможностью заказа редких препаратов по телефону.

Сам проект сети аптек был разработан английской консалтинговой компанией SCG совместно с российским холдингом «Время». Главная его цель заключалась в создании национальной марки, лидирующей на розничном фармацевтическом рынке. До 2005 г. планируется открыть до 100 аптек. На момент запуска марки «36'6» на рынке уже работали другие аптечные сети, такие как ISN, «Старый лекарь», «Чудо Доктор». Все они, кроме сети «Чудо Доктор», использовали закрытую форму торговли, имели средний ассортимент и развивались без специализированной рекламной поддержки. Позиция первой аптечной сети самообслуживания для тех, кто заботится о своем здоровье и красоте, в сознании потребителей была не занята. Именно на этой идее построила свои коммуникации марка «36'6». По данным агентства Gallar MMI, в первом квартале 2001г. сеть аптек «36'6» стала лидером московского розничного фармацевтического рынка. По данным телефонного опроса, проведенного независимым социологическим агентством, в мае 2001 г. знание торговой марки составило 71%, доля лояльных покупателей, то есть тех, кто совершил покупку четыре раза и чаще, составила 72%.

§7. Флагман

«Вина за ошибки, дорогой Брут, лежит на нас, а не на звездах».

Ю. Цезарь

Обратимся к примеру неудачного, на наш взгляд, старта торговой марки. В 1996 г. «Русская винно-водочная компания» (РВВК) после успешного опыта дистрибуции водки «Столичная» с черной этикеткой, когда за полтора года продвижения продукта марка завоевала 80% сегмента «премиум», решила повторить успех и выпустить водку под собственной маркой

«Флагман». Дизайн и упаковка «Флагмана» были разработаны известной лондонской дизайн-студией. На рекламных щитах Москвы появились рекламные плакаты с суровым небритым мужским лицом и маленьким корабликом. Марку «Флагман» запустили в 1998 г., а спустя полтора года после того, как компания затратила на продвижение марки около двух миллионов долларов, выяснилось, что уровень ее продаж не оправдал ожиданий владельцев. Были приняты меры по исправлению ситуации. Но запуск марки «Флагман» – хорошая иллюстрация того, что нельзя надеяться на то, что рекламное агентство за саму компанию разработает маркетинговую стратегию продуктовой марки. Публичные высказывания руководства рекламного агентства, курирующего проект, и маркетологов из компании РВВК свидетельствуют о том, что увлечение рекламными образами и общими рассуждениями о психотипах при отсутствии лаконичной и понятной потребителю идеи марки неизбежно приводят к чрезмерным затратам на ее продвижение. Мы запустили водку совершенно не в том психотипе, который превалировал на тот момент в обществе. Обществу нужна была водка с женским психотипом, а мы запустили водку со стопроцентно мужским. Примерно так вице-президент компании РВВК по маркетингу объяснил низкие продажи. Директор рекламного агентства по работе с клиентами, сама того не подозревая, более точно объяснила причину неудачного старта «Флагмана». В интервью она сообщила журналистам, что позиционирование марки осуществлялось в соответствии с выбранным именем, а рекламные коммуникации делали упор на традиционности потребления и говорили о том, что «Флагман» – ничуть не хуже других марок водки с хорошим дизайном и отличным качеством.

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.