

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Ларри Лайт
Джоан Киддон

ВОЗРОЖДЕНИЕ БРЕНДА

шесть франшизов

Вдохните в свой бренд новую жизнь
вместе с McDonald's



SIX RULES FOR
**Brand
Revitalization**

*Learn How Companies Like McDonald's
Can Re-Energize Their Brands*

Larry Light, Joan Kidron

БИЗНЕС XXI ВЕКА

ВОЗРОЖДЕНИЕ БРЕНДА

ШЕСТЬ ПРИНЦИПОВ

*Вдохните в свой бренд новую жизнь
вместе с McDonald's*

Ларри Лайт, Джоан Киддон



*Санкт-Петербург — Москва
2009*

Серия «Бизнес XXI века»

Ларри Лайт, Джоан Киддон

Возрождение бренда: шесть принципов **Вдохните в свой бренд новую жизнь вместе с McDonald's**

Перевод С. Мининой

Главный редактор	<i>А. Галунов</i>
Зав. редакцией	<i>Н. Макарова</i>
Выпускающий редактор	<i>П. Щеголев</i>
Редактор	<i>Б. Моносов</i>
Корректор	<i>М. Одинокова</i>
Верстка	<i>Д. Орлова</i>

Лайт Л., Киддон Дж.

Возрождение бренда: шесть принципов. Вдохните в свой бренд новую жизнь вместе с McDonald's. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2009. – 208 с., ил.

ISBN: 978-5-93286-169-1

Как взяться за возрождение пришедшего в упадок бренда, укрепить его позиции, повысить ценность и соответствие спросу? Эта уникальная книга предлагает ответы на эти непростые вопросы на примере одного из самых успешных проектов – возрождения бренда McDonald's.

Директор по глобальному маркетингу Ларри Лайт, ставший инициатором революционного прорыва McDonald's, представляет системный план вывода из кризиса любого бренда и повышения его прибыльности. Лайт и его соавтор Джоан Киддон иллюстрируют свою теорию яркими примерами из собственного опыта и дают рекомендации и советы для каждого сегмента рынка – от исследований и разработок до непосредственного руководства предприятием.

В книге рассказывается, как объединить свою организацию вокруг коллективной цели и как восстановить соответствие бренда потребительским запросам. А также о том, как коренным образом изменить отношение потребителя к бренду с помощью инноваций, модернизаций, маркетинговых ходов и ценовой политики. Авторы делятся с читателем методами оценки результатов с учетом мнения сотрудников и покупателей, технологией создания победной стратегии и ее осуществления. Верните успех своему бренду всего за шесть шагов!

ISBN: 978-5-93286-169-1

ISBN: 978-0-13-604331-7 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2009

Authorized translation of the English edition © 2009 Pearson Education, Inc. This translation is published and sold by permission of Pearson Education, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 324-5353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Подписано в печать 29.04.2009. Формат 70x100^{1/16}. Печать офсетная.

Объем 13 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Мы посвящаем эту книгу памяти
прирожденных администраторов – Джима и Чарли.
Они искренне любили бренд McDonald's
и представляли его с гордостью.*

Ларри Лайт и Джоан Киддон

О книге «Шесть принципов возрождения бренда»

Шесть принципов возрождения бренда на практике доказали свою действенность для экономического стимулирования организации. В наши кризисные времена применение этих принципов – насущная необходимость. Такая книга должна стать настольной для менеджера любой фирмы, терпящей убытки, из-за того что падают продажи ее брендового товара.

Джерри Уинд, профессор бизнес-школы им. Р. Лаудера,
профессор маркетинга школы Уортона
Пенсильванского университета

Развивающаяся естественным путем розничная торговля упорно пыталась изменить свой почти полувековой отрицательный образ, сложившийся в результате неделикатного обращения с покупателями и неблагоприятного отношения к ней со стороны СМИ. Мы объединили методологию Ларри и его шесть принципов с традициями нашей компании, ставящими покупателя на первое место, и делаем сейчас значительные успехи.

Шау-Вай Лам, председатель
и генеральный директор DCH Auto Group

Лайт описывает историю возрождения McDonald's так живо, что чувствуешь, будто сам присутствовал при этом. Обладая богатым опытом и проницательным умом, он формулирует принципы, которые могут найти применение в любой ситуации. Если ваша компания переживает застой или упадок, вам необходимо это прочесть.

Дэвид Дж. Райбштайн, профессор школы им. Уильяма С. Вудсайда,
профессор маркетинга школы Уортона
Пенсильванского университета

Ларри и Джоан изложили основополагающие принципы, которые должен знать любой коммерческий руководитель, – возрождает ли он свой бренд или просто желает убедиться в его стабильности.

Расс Смит, генеральный директор H&R Block,
бывший президент представительства компании McDonald's в Европе

Возрождение бренда невозможно, когда нет всеподчиняющего желания создать для него мощную основу и когда нет руководителей, в полной мере осознающих все возможные риски и выгоды.

В задачи менеджера должно входить не только умение предвидеть события, но и способность вдохновлять других на продвижение бренда посредством различного рода контактов с потребителями, сотрудниками, поставщиками, со СМИ. Крайне важно понимать, что, хотя бизнесом управляют менеджеры, они не являются его единоличными хозяевами.

Стив Бэгби,
президент BAGBY ideas >360°, Чикаго, Иллинойс

Идея о том, что сила или слабость бренда определяет успех или провал вашего бизнеса, актуальна сегодня как никогда ранее. Эта книга не только содержит уникальные откровения о том, как был возрожден бренд McDonald's, но, что еще более важно, описывает шесть весьма полезных принципов для возвращения к жизни любого другого бренда.

Ганс Штраберг,
президент и генеральный директор Electrolux AB, Швеция

Эту книгу обязан прочесть каждый, кто так или иначе работает над брендом, будь этот бренд слабым или сильным, молодым или уже известным. Слаженный дуэт Ларри Лайта и Джоан Киддон делится своими взглядами на процесс переосмысления и перезапуска бренда, рассматривая реальный пример того, как увядающий бренд стал одним из самых успешных в мире. Ларри и Джоан излагают продуманную стратегию, благодаря которой ваш бренд сможет функционировать, увеличивать свое влияние и повышать эффективность предприятия.

Ларс Дж. Йоханссон,
старший вице-президент отдела коммуникаций
и брендинга компании Electrolux AB, Швеция

Принципы, описанные Ларри Лайтом и Джоан Киддон, составляют основу того подхода к управлению брендом, который использовала компания ЗМ. Эта книга содержит фундаментальные законы создания и возрождения бренда. Любой, кто хочет улучшить свой бизнес, просто обязан ее прочесть.

Дин Адамс,
бывший директор отдела по управлению
корпоративным брендом компании ЗМ

Книга рассказывает о том, как сочетание преданности своему бренду и сильных лидерских качеств может послужить развитию бренда. Она доказывает, что крупный бренд может обрести новую жизнь. Из четких объяснений Ларри и Джоан мы узнаём шесть простых принципов управления брендом. Однако не стоит думать, что достаточно лишь заучить эти принципы наизусть. Как бы там ни было, при принятии решений в управлении брендом всегда нужно прислушиваться к голосу сердца. Потому что в конечном счете всё решают люди, а не принципы.

Мария Кампилло,
бренд-консультант, Grupo Sanborns,
S.A. de C.V., Мексика

Джоан Киддон и Ларри Лайт объединили свои ключевые понятия и принципы, создав то, что по праву можно назвать долгожданным шедевром в литературе по управлению брендами. Книга, в которой можно найти все самые важные стратегические приемы маркетинга, рассказывает о возрождении бренда McDonald's и основана на обширном опыте Ларри как ведущего консультанта, руководителя, рекламодателя и университетского профессора.

Уриэль Альварадо,
менеджер по региональному маркетингу,
Латинская Америка, Saxo Bank, Дания

Я работал вместе с Ларри и Джоан, когда возглавлял M&M/Mars, и очень рад, что они наконец написали книгу, заключающую в себе их принципы и методики. Она открывает одну основополагающую истину: продвижение любого бренда начинается с понимания того, каких перемен хочет потребитель. Создание, развитие, поддержание и укрепление тесной взаимосвязи с потребителем – ключ к успеху бренда. Данная книга – подарок для тех, кто верит в свой бренд и знает, что маркетинг – это гораздо больше, чем реклама. Это замечательная книга... я не мог от нее оторваться.

Говард Уолкер,
бывший президент M&M/Mars

В последние два года Ларри активно участвует в преобразовании нашей компании в сторону большей ориентации на потребителя. Его понимание того, как совместить мотивации и способности сотрудников с рыночной стратегией компании, окажет неоценимую помощь любой команде руководителей, приступающей к «капитальному ремонту» бренда или стремящейся к дальнейшему росту за счет построения своих отношений с потребителем.

Винченцо Пиконе,
директор по международному маркетингу
компании GE Capital

Оглавление

Благодарности	15
Об авторах	16
Вступительное слово	17
Введение в теорию шести принципов и основанных на них методик	21
Глава 1. Предыстория возрождения	23
Большой бренд в большой беде	23
Что пошло не так?	24
Мечта Рэя Крока	30
Логистическая цепочка	31
Операция по спасению бренда: первые шаги	32
Что происходит с брендом?	33
О наших лидерах	40
План победы	41
Сила бренда	43
В итоге	45
Глава 2. Шесть принципов возрождения бренда	46
Брендинг и реклама – не одно и то же	47
Взаимосвязь бренда с товаром (услугой)	47
Шесть принципов	48
Принцип 1. Изменение приоритетов организации	48
Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей	49
Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом	50
Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов	51
Принцип 5. Восстановление доверия к бренду	51
Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда	52

Глава 3. Принцип 1. Изменение приоритетов организации	54
Цель бренда	54
О цели бренда McDonald's	56
Уравнение ценности	61
Финансовая дисциплина	64
Высокие стандарты производства	64
Профессиональный маркетинг	66
Что можно и чего нельзя делать при изменении приоритетов организации	66
Глава 4. Принцип 2. Восстановление соответствия бренда запросам потребителей	68
Глубокое знание рынка	69
Полное представление о сегментации рынка	70
Схема сегментации рынка по потребностям	76
Выявление приоритетных сегментов рынка	76
Синтез против анализа	79
Приоритеты, приоритеты...	80
Лидерский маркетинг	81
Сегментация рынка McDonald's	83
Что такое обещание бренда?	84
Пирамида бренда	84
Суть бренда	87
Парадоксальное обещание	90
Парадоксальное обещание McDonald's	91
Что можно и чего нельзя делать, восстанавливая соответствие бренда нуждам потребителей	91
Глава 5. Принцип 3. Переосмысление отношений потребителя с брендом	94
Люди	96
Продукт	106
Место	111
Цена	117
Продвижение	120
Заключение	136
Что можно и чего нельзя делать при переосмыслении отношений бренда с потребителем	136
Глава 6. Принцип 4. Внедрение культуры подведения итогов	140
Не всякий рост полезен	141
Сбалансированная система показателей бренда и бизнеса	146

Что можно и чего нельзя делать при создании культуры подведения итогов	155
Глава 7. Принцип 5. Восстановление доверия к бренду	157
Кризис доверия	159
Пять принципов формирования доверия	159
Вы – это то, что вы делаете	160
Участвуйте в дискуссиях, не уклоняйтесь от них	163
Фастфуд в поле критики	165
Открытость – ваш шанс на успех	167
Достоверные сообщения должны исходить из достоверного источника	168
Будьте социально ответственными	170
Что можно и чего нельзя делать при восстановлении доверия к бренду	173
Глава 8. Принцип 6. Осуществление глобальной стратегии бренда	175
Ориентация на единую цель	175
Свобода принятия решений в допустимых пределах	176
Внутренний маркетинг – обязательное условие	178
Что можно и чего нельзя делать при осуществлении глобальной стратегии бренда	180
Глава 9. Осуществление глобальной стратегии бренда. Создание Плана победы	182
Три сектора Плана победы	185
KIDDO Garden Foods	185
Шаг 1. Направление бренда – формулирование цели и обещания бренда	187
Шаг 2. Осуществление пяти Р	189
Шаг 3. Показатели эффективности работы	189
Смысл Плана победы	189
Что можно и чего нельзя делать при создании Плана победы	190
Глава 10. Работают ли шесть принципов возрождения бренда?	192
Движение вперед	193
Возрождение бренда	195
Алфавитный указатель	198

Благодарности

Создание этой книги было бы невозможным без поощрения и поддержки профессоров Джорджа Дэя, Дэвида Райбштайна, и Йорама (Джерри) Уинда. Они были единодушны в мысли, что возрождение McDonald's не просто замечательный пример ведения бизнеса, но и достойно стать основой уникальной книги для руководителей. Мы выражаем сердечную благодарность нашему редактору Марте Кули, которая не единожды помогала нам найти лучший способ собрать отдельные части в единое целое, а также редактору книги Энн Гобел, которая проявила необычайное терпение, проведя нас через процесс правки текста с благожелательностью и тактом. Особую благодарность мы выражаем нашей коллеге из Arcature LLC, Маргарет Филипс, которая помогала с ведением наших дел, пока мы писали эту книгу. И конечно, мы хотим поблагодарить наши семьи за то, что они продолжали мириться с нами и любить нас... Джойс, Лору и Мишель Лайт, а также Хлою и Оливию Киддон, и Наоми Левин.

Об авторах

Ларри Лайт – генеральный директор компании Arcature LLC, мирового лидера консалтинга в области брендов. Лайт работал директором по международному маркетингу в компании McDonald’s с 2002 по 2005 год – в ключевой период финансового подъема компании. Сотрудничая со многими организациями, начиная с Nissan и ЗМ и заканчивая IBM, он выработал основополагающие принципы и понятия, а также практические приемы и методики создания бренда, управления им и его продвижения на рынке с целью устойчивого роста прибыли. До этого Лайт был исполнительным вице-президентом компании BBDO, ответственным за маркетинг и связи с общественностью, председателем и генеральным директором международного отдела компании Bates Worldwide, а также членом совета директоров Bates.

Джоан Киддон – президент и исполнительный директор компании Arcature LLC. В возрождении бренда McDonald’s она участвовала как консультант по главным стратегическим проектам. Киддон начала карьеру маркетолога в нью-йоркском офисе BBDO, после чего перешла в офис BBDO/West в Лос-Анджелесе, где работала в должности директора по маркетинговым исследованиям. В 1991 году, после нескольких лет работы независимым консультантом, она стала сотрудником Arcature LLC.

Вступительное слово

В 1998 году руководство McDonald's обратилось к специалистам компании Arcature LLC, занимающейся консалтингом в области маркетинга, за помощью в развитии глобального направления своего бренда. Клиентом выступил Чарли Белл, исполнительный директор представительства компании McDonald's в Австралии и Азиатско-Тихоокеанском регионе. Чарли быстро поднимался по карьерной лестнице и вскоре стал главой международного отдела McDonald's. Он попросил нас возглавить проект по усовершенствованию и внедрению глобального направления в развитии бренда. Однако в связи с различными организационными и культурными препятствиями рекомендованная им стратегия не была претворена в жизнь. В 2002 году на проходящем раз в полгода съезде управляющих Джек Гринберг, в то время генеральный директор McDonald's, сказал, что «маркетинг McDonald's в упадке»¹, и объявил, что компания начинает искать кандидата на должность директора по международному маркетингу. После нескольких месяцев поисков мне позвонил Чарли Белл. Со свойственным ему истинно австралийским обаянием Чарли спросил: «Как вы намерены воплотить в жизнь то, что вы проповедуете? Присоединяйтесь к нашей команде и помогите нам исправить положение дел в нашем бизнесе. Это станет для вас отличной возможностью продемонстрировать действие своих слов на практике. В отличие от большинства специалистов по консалтингу вы примете на себя ответственность за собственные действия по внедрению теории в практику, а также за результаты этих действий». Мало кто из работающих в сфере консалтинга получает такое предложение. И я принял вызов.

До этого я работал в рекламном бизнесе в качестве председателя и генерального директора международного отдела компании Bates Worldwide, а также был членом ее совета директоров. До работы в Bates я 16 лет трудился в рекламном агентстве BBDO в Нью-Йорке, где поднялся до должности исполнительного вице-президента, отвечающего одновременно за маркетинг и за связи с общественностью.

За многие годы работы в организационной и консалтинговой областях маркетинга я приобрел четкое понимание, выработал свои принципы,

¹ Журнал *PROMO*, April 29, 2002. http://promomagazine.com/news/marketing_mcdonalds_seeks_exec/.

понятия, приемы и методики «выращивания» бренда, управления им и его продвижения на рынке с целью устойчивого роста прибыли. Анализируя свой опыт сотрудничества с такими брендами, как Nissan, Post-it Notes, The New York Times, McDonald's и др., я стал интересоваться возможностями достичь устойчивого роста прибыли путем обновления бренда. Перспектива карьеры в McDonald's давала мне шанс осуществить свои идеи непосредственно на практике.

Хотя в делах McDonald's были заметны признаки упадка, я разделял убежденность Чарли в том, что этот бренд может быть возрожден. Я не сомневался, что при использовании репутации McDonald's и при должном внимании к потенциалу возрожденного бренда в этот бизнес можно вдохнуть силы для нового роста. Моя вера в возможность «омоложения» бренда McDonald's не покидала меня с той самой минуты в июле 2002 года, когда Чарли Белл позвонил мне и предложил занять должность директора по международному маркетингу.

В конце 2002 года появилась статья о McDonald's под названием «Hamburger Hell»¹ (в вольном переводе «Гамбургеддон». – *Прим. ред.*). Я до сих пор помню иллюстрацию к этой статье, созданную в мрачных, пугающих тонах. И этот случай был не единственным в своем роде. Статьи, расписывающие крах McDonald's, появлялись одна за другой. Репортеры, аналитики, обозреватели, франчайзи, работники, консультанты по маркетингу – все были полны скепсиса: «McDonald's устарел», «Бренд слишком велик для реставрации», «Времена McDonald's прошли».²

Спустя чуть более года, в марте 2004, выступая на конференции, проводимой журналом «*The Economist*», я начал свою речь с цитирования заголовков: «The Sizzle is Back» («Жара возвращается»), «Eye Popping Performance» («Сногсшибательное представление») и «McDonald's Leaves Analysts Upbeat on Prospects» («McDonald's заражает аналитиков оптимизмом»)³. А спустя еще один год McDonald's был назван образцом невероятного финансового подъема.⁴

¹ Gogoi P., Arndt M. Hamburger Hell // *BusinessWeek*. – 2003. – March 3.

² Появлялись статьи, подобные следующим: Browning E. S., Gibson R. McDonald's Arches Lose Golden Luster // *The Wall Street Journal*. – 1997. – September 3; Leonhardt D. McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch? // *BusinessWeek*. – 1998. – March 9; Tatge M., Copple B. McMisssteps // *Forbes*. – 2001. – December 10.

³ Buckley N. McDonald's Back to Black // *The Financial Times*. – 2003. – April 29; Lambert E. Arches Turn Golden Again // *Forbes*. – 2003. – September 1; Buckley N. McDonald's Beefs Up Sales // *The Financial Times*. – 2003. – July 30; Leung S. McDonald's Net Increases 12.5%, Bolstered by Strong US Sales // *The Wall Street Journal*. – 2003. – October 12.

⁴ По состоянию на 11 декабря 2007 года, когда компания продолжала пожинать плоды стараний Канталупо и Белла по возрождению бренда, курс акций McDonald's достиг рекордно высокого уровня – 63,13 \$ за акцию (www.wsj.com).

Представитель швейцарского банка UBS Дэвид Палмер во время своей телефонной конференции назвал случай McDonald's «одним из ярчайших примеров оздоровления бренда за всю историю».¹ Финансовый веб-сайт «The Motley Fool» писал: «Благодаря ныне покойному Джиму Канталупо крупнейшая в мире сеть предприятий быстрого обслуживания модернизировалась и привела в порядок свои доходы».²

В октябре 2004 года был опубликован доклад компании Piper Jaffray под названием «Круг почета для Плана победы». В докладе сообщалось: «Благодаря своей победной программе корпорация McDonald's объявила, что общемировой рост объема продаж розничных точек, действующих больше года, составил 5,8%, чему способствовал и 8,5%-ный скачок объема продаж на внутреннем рынке. Бросая вызов отдельным критикам, национальная база корпорации McDonald's продолжает демонстрировать лучшие в своем классе объемы продаж существующих розничных точек, реализуя свою последовательную программу по выведению бизнеса на качественно новый уровень».³

За многие годы мы разработали методики, принципы и понятия, способные помочь любой компании вдохнуть новую жизнь в свой бренд. О них и повествует данная книга.

Проводимая нами «реставрация» бренда представляла собой последовательность строго упорядоченных действий. Мы управляли хорошо организованным процессом и следовали четкому, контролируемому плану. Но в книге вы найдете не только историю возрождения McDonald's; полученные нами уроки будут полезны во многих областях, включая межкорпоративный бизнес, сферу услуг, сферу потребительских товаров.

Мне доставило большое удовольствие работать вместе с двумя выдающимися коммерческими руководителями – генеральным директором Джимом Канталупо и исполнительным директором Чарли Беллом, который стал моим хорошим другом. После преждевременной смерти Джима собрание владельцев и операторов в апреле 2004 года сделало Чарли самым молодым за историю компании генеральным директором. Вскоре после назначения Чарли неожиданно тоже ушел в мир иной. Для меня, как и для всех, это стало ударом.

Помимо Джима и Чарли большую поддержку нашей команде с самого начала оказывал Мэтт Полл, главный финансовый директор компании. Он был страстным сторонником идеи о том, что необходимое условие роста прибыли – «оздоровление» бренда McDonald's. Также я сотрудничал с замечательной международной группой специалистов

¹ David Palmer, UBS conference call, September 2004.

² *www.fool.com*, 15 октября 2004 года.

³ Piper J., Analysts' report, Company note: Oakes, Peter H., CFA, Sr. Research Analyst and Scott R. Waltmann, Research Analyst, October 20, 2004.

по маркетингу бренда, возглавляемой Дином Барретом и Джеки Вудвардом.

Возрождение бренда McDonald's стало для меня невообразимым испытанием. Три года в McDonald's были годами напряженной работы, забирающей все душевные силы. Среди «взлетов» – запуск первой за всю историю McDonald's глобальной кампании по внедрению общего направления бренда в 119 странах мира. Среди «падений» – внезапные смерти двух главных сторонников моей программы, Чарли Белла и Джима Канталупо.

Эта книга не только моя, но и их. Дело в том, что новое направление, лежащее в основе возрождения бренда, не было бы столь успешным без поддержки Джима и Чарли. Свою книгу я основываю не только на воспоминаниях, но также и на общедоступных документальных сведениях о McDonald's. Существует множество версий возрождения этого бренда. Некоторые из них достоверны, некоторые – нет. Итак, книга не только содержит извлеченные нами уроки, но и достоверно описывает события, происходившие в McDonald's с 2003 по 2005 годы.

Ларри Лайт

Введение в теорию шести принципов и основанных на них методик

Цель книги – поделиться с читателями принципами и практическими методиками, применение которых сопутствовало нескольким реальным успешным попыткам возрождения брендов, включая случай с McDonald's. Структурообразующей основой книги стали шесть главных принципов возрождения бренда. Это фундаментальные правила переосмысления бренда и формирования установок на его модернизацию. На каждом из принципов построены соответствующие методики, которым мы следовали в своей практике. Трудно переоценить значение этих положений: они формируют представления, готовность к действиям, знания, механизмы, при помощи которых идеи воплощаются в жизнь. Однако принципы без действий – всего лишь бесполезная умозрительность.

Структура книги показана на рис. 1. Движущая сила реконструкции бренда, как и любых других действий по его продвижению, – это стремление к устойчивому росту прибыли. Компания должна расти – как говорят некоторые, расти или уми, – но этот рост должен приносить прибыль и быть постоянным. А значит, необходимо работать с постоянными клиентами, они более преданны бренду и выгоднее.

Применяя изложенные в книге принципы и основанные на них методики, владельцы брендов, бренд-менеджеры и производители брендового товара найдут пути к «воскрешению» бренда, изменят свой образ мысли.

Чтобы продемонстрировать, как мои принципы становятся залогом успеха, я использовал историю McDonald's и другие примеры.

В первую очередь для меня крайне важно восстановить в памяти те обстоятельства, которые ускорили выход McDonald's из кризиса, и поделиться этими воспоминаниями с читателями.

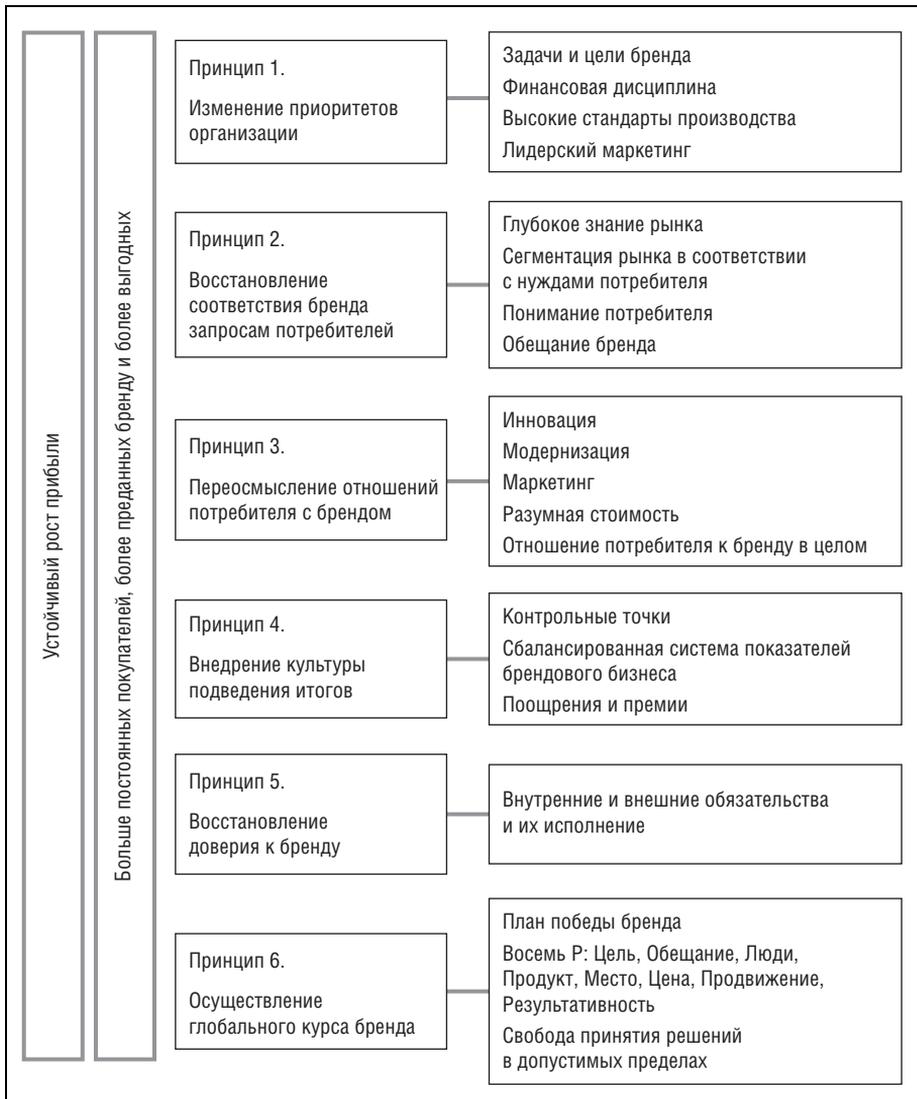


Рис. 1. Шесть принципов возрождения бренда