

Макашев Максим Олегович

Бренд-менеджмент: Учебное пособие

Заведующая редакцией
Ведущий редактор
Литературный редактор
Художники
Корректоры
Верстка

И. Сальникова
Е. Каляева
О. Андросик
С. Маликова, А. Сытов
Е. Павлович, О. Андриевич
А. Барцевич

ББК 65.80-59я7
УДК 659.127(075)

Макашев М. О.

M15 Бренд-менеджмент: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2013. — 224 с.: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

ISBN 978-5-496-00170-0

В пособии отражены основные аспекты бренд-менеджмента. Раскрываются понятийный аппарат и функции бренда. Бренд рассматривается как социальное и экономическое явление. Приводится методология и инструментарий по формированию и продвижению бренда на рынке. Теория проиллюстрирована примерами из отечественной и мировой практики брендинга. В качестве дополнительного материала приведены авторские интервью на тему бренд-менеджмента с известными специалистами по маркетингу, рекламе и PR, а также популярными актерами, теле- и радиоведущими.

Пособие адресовано студентам, обучающимся по направлениям «Менеджмент», «Маркетинг», а также менеджерам и предпринимателям.

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Государственный университет управления» в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 080200 «Менеджмент», 080111 «Маркетинг» (квалификация (степень) «бакалавр»).

ISBN 978-5-496-00170-0

© ООО Издательство «Питер», 2013

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

ООО «Питер Пресс», 192102, Санкт-Петербург, ул. Андреевская (д. Волкова), 3, литер А, пом. 7Н.

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

Подписано в печать 25.02.13. Формат 60×90/16. Усл. п. л. 14,000. Тираж 1500. Заказ 7186.

Отпечатано по технологии СiP в ИПК ООО «Ленинградское издательство»

194044, Санкт-Петербург, ул. Менделеевская, д. 9

Телефон/факс: (812) 495-56-10.

Оглавление

Предисловие	5
Введение	7
Глава 1. Бренд	22
1.1. Экономическое понятие бренда	22
1.2. Функции бренда	37
1.3. Формирование отношений бренда с потребителем	45
Вопросы для повторения	55
Приложение	
Интервью с о. Иоанном Охлобыстиным (священник, актер, сценарист)	55
Интервью с Константином Хабенским (народный артист РФ)	62
Интервью с Сергеем Стиллиным (теле-, радиоведущий)	67
Глава 2. Создание бренда	77
2.1. Определение контекста	80
2.2. Формирование имиджа бренда	117
2.3. Формализация бренда	129
Вопросы для повторения	140
Приложение	
Интервью с Ксенией Собчак (теле-, радиоведущая) ..	141
Интервью с Алексеем Андреевым (президент брендингового агентства «Depot WPF», сопрезидент Ассоциации брендинговых компаний России, академик Российской академии рекламы) ...	145
Интервью с Андреем Рукавишниковым (в разное время директор по маркетингу компаний «Балтика», «Евросеть»)	157

Глава 3. Продвижение бренда	164
3.1. Продвижение бренда в товарных категориях	165
3.2. Продвижение бренда в товаропроводящих каналах	173
3.3. Продвижение бренда в рекламных коммуникациях	187
3.4. Организационная форма продвижения бренда	202
Вопросы для повторения	206
Приложение	
Интервью с Игорем Лутцем (генеральный директор, управляющий творческий директор «BBDO Moscow»)	207
Интервью со Светланой Витковской (в разное время PR-директор X5 Retail Group, АФК «Система»)	211
Интервью с Игорем Манном (популярный бизнес-лектор и консультант, автор бестселлеров по маркетингу, соучредитель издательства «Манн, Иванов и Фербер»)	216
Литература и интернет-источники	222

Предисловие

*Dimidium facti, cui coepit, facit.
Кто начал, проловину сделал.*

Прежде всего хотелось бы поблагодарить о. Иоанна Охлобыстина, Константина Хабенского, Сергея Стиллавина, Ксению Собчак, Алексея Андреева, Игоря Лутца, Андрея Руковишников, Светлану Витковскую и Игоря Манна за участие в данном издании, уделенное время, откровенность и готовность поделиться своими знаниями и соображениями по рассматриваемому вопросу.

Чему посвящено данное учебное пособие и чем оно отличается от множества книг по бренд-менеджменту?

В первую очередь данное учебное пособие рассчитано на студентов и молодых специалистов, чей профессиональный путь только начинается. Поэтому простота изложения теории, многочисленные примеры из практики и советы опытных маркетологов — это как раз то, что им нужно.

Однако существует еще немало людей, кому данное издание могло бы оказаться полезным. Являясь в разное время руководителем и работником отделов маркетинга и продаж крупных российских холдингов, я довольно четко представляю себе уровень знаний по данной тематике как еще только начинающих специалистов, так и всей цепочки сотрудников, заканчивая руководителями компаний. И дело здесь даже не в неграмотности, которая подчас компенсируется общими знаниями, опытом и интуицией, а прежде всего в искреннем непонимании своих истинных компетенций в данной области.

Если по отношению ко многим другим наукам люди склонны понимать, что, например, не изучая медицину или физику, им не стоит утверждать, что они специалисты в данных областях, то касательно маркетинга у многих людей преобладает «врожденное» ощущение «знания» предмета.

Поэтому хотелось написать необъемную и по возможности простую для восприятия книгу, которая помогла бы не только получить некоторый объем знаний по указанной теме, но и помочь оценить уровень собственного «незнания» в данной области.

Хотя учебное пособие и отражает все основные аспекты бренд-менеджмента и описывает этапы создания и продвижения бренда вплоть до конкретного инструментария, методов и подходов, оно не может претендовать на полный или хотя бы достаточный уровень знаний по данной проблеме, как, впрочем, и любая другая отдельно взятая книга. Цель данного издания иная. Мне бы хотелось, чтобы настоящее учебное пособие могло оказаться некоторым катализатором, благодаря которому студенты, менеджеры или предприниматели могли бы в принципе заинтересоваться указанной темой.

Это не есть книга, предназначенная для полного и исчерпывающего ответа на вопросы. Это учебное пособие, предназначенное для того, чтобы помочь читателю сформулировать данные вопросы, тем самым дав возможность найти на них ответ.

Наверное, правильнее всего данное учебное пособие было бы позиционировать так: «Ваша первая книга по бренд-менеджменту».

Обобщив и в некоторой мере популяризовав исследования многих авторов по указанной тематике, я постарался, с одной стороны, изложить существующую теорию, а с другой стороны, проиллюстрировать ее реальной практикой. В том числе включив авторские интервью по теме бренд-менеджмента с уважаемыми в «цехе» маркетинга, рекламы и PR специалистами, то есть людьми, которые бренды создают, а также популярными актерами и теле-, радиоведущими, которые в данном случае могли бы олицетворять собой потребителей, то есть тех, кто данные бренды покупает.

Таким образом, в данном учебном пособии представлены различные мнения по теме брендинга, причем не всегда совпадающие между собой, что особенно, на мой взгляд, ценно, так как позволяет читателю посмотреть на проблему с разных сторон и, возможно, приступить к ее дальнейшему изучению.

Введение

Esse oportet, ut vivas, non vivere, ut edas.

Нужно есть, чтобы жить, а не жить, чтобы есть.

Компания «Хегох» в 80-е годы XX столетия потратила миллиарды долларов для выхода на компьютерный рынок, создала крупнейший исследовательский центр, изобрела мышку и плоский монитор, но почему об этом почти никто не знает?

Кто в курсе того, что марка «Hugo Boss» принадлежит компании «Procter & Gamble», а парфюмерные линии «Giorgio Armani», «Yves Saint Laurent», «Diesel» выпускает компания «L'Oreal»?

Многие ли думают, на каком именно заводе были произведены кроссовки «Nike», которые они купили, и кому это вообще интересно?

Кто сможет определить по вкусу, где пиво «Tuborg», а где пиво «Holsten», если они будут налиты в обычные пластиковые стаканы?

Люди чистят зубы множеством зубных паст: «Blend-a-med», «Aqua-fresh», «Colgate», «Lacalut», «Splat», «Жемчуг» и многими другими, но действительно ли они видят в них разницу и смогут аргументированно объяснить, почему пользуются именно данной пастой? Посоветовал дантист? А кто посоветовал ему?

С одной стороны, в настоящее время, как и многие годы назад, люди приобретают конкретные товары и услуги, в которых они испытывают определенную потребность, а с другой стороны, нет ничего удивительного в том, что то, что они видят и покупают каждый день, — это уже давно не просто продукты и услуги, а бренды, под которыми они представлены, и выбор осуществляется во многом на основе принадлежности товара или услуги к определенному бренду.

Причем, что или кто реально стоит за тем или иным брендом, нам большей частью неизвестно. Конечно, при упоминании какого-то бренда у нас в голове может возникнуть какая-либо информация, связанная с ним, однако насколько она будет соответствовать действительности?

Более того, насколько может соответствовать действительности даже то, что мы сами ощущаем?

В качестве иллюстрации возможных сомнений по этому вопросу можно привести классический пример, к которому чаще всего обращаются в данном случае.

Произвольно выбранной группе респондентов предлагают попробовать три напитка на закрытой дегустации, то есть участникам неизвестны их названия. На самом деле им предлагают «Coca-Cola» и какие-либо два других напитка с названием «кола».

Газированные напитки «кола» крайне схожи между собой. Зачастую только профессиональным дегустаторам, которые разделяют вкус «колы» на восемь составляющих, включающих в себя даже «вкус земли», по силам более или менее аргументированно дать оценку данным напиткам. Поэтому неудивительно, что при оценке напитков голоса произвольно выбранной группы респондентов разделяются примерно одинаково. Однако если респондентам, участвующим в дегустации, сказать, что теперь им предлагается еще три напитка, и дать их на дегустацию, разливая напитки из фирменных бутылок, чтобы марка была известна, то голоса распределяются совсем иначе — подавляющее количество респондентов будут утверждать, что «Coca-Cola» лучше.

Таким образом, сначала респонденты говорят, что напитки практически одинаковые, а спустя крайне короткий промежуток времени утверждают, что это принципиально разные продукты, причем «Coca-Cola» вкуснее...

Вышеописанный «архаичный» и столь принятый к упоминанию в маркетинге эксперимент с дегустациями однородных напитков и силой их торговых марок также проводился и в рамках нейромаркетинга¹. Например, можно упомянуть исследование, которое было проведено в лаборатории нейровизуализации Медицинского колледжа Бейлора в Хьюстоне с применением магнитно-резонансной томографии (МРТ) головного мозга. Выполнялся сравнительный тест «Pepsi-Cola» и «Coca-Cola». Результаты закрытой дегустации показали некоторое преимущество «Pepsi-Cola». Однако, как только респондентам данные напитки были предложены в открытом виде, то есть респондентам стало известно, что они пробуют, 75 % респондентов заявили, что им больше нравится «Coca-Cola». Причем при их выборе активизировался кровоток зоны солатеральной префронтальной коры и гиппокампа, которые отвечают за позитивные эмоции и воспоминания².

¹ Нейромаркетинг — часть науки маркетинга, которая занимается изучением мозговой деятельности человека при его оценке и интерпретации маркетинговых активностей с целью дальнейшего воздействия на данные процессы.

² Листром М. *Buyology: увлекательное путешествие в мозг современного потребителя*. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

Можно констатировать тот факт, что маркетинг позволяет изменять представление даже об органолептических показателях продукта (запах, вкус, цвет, консистенция), то есть мы имеем дело с таким эффектом, как воображаемое качество товара, которое может не иметь никакого отношения к реальности.

«Король позиционирования» Джек Траут¹ по этому поводу говорит следующее: «В мозгу человека нет никаких фактов, есть только ощущение. Ощущение и есть реальность».

В современном мире иногда не так важно, какой продукт выпускается на самом деле. Важно, чтобы его воспринимали таким образом, как этого хотелось бы его изготовителю, или, если говорить «маркетингово-ориентированно», — так, как этого хотелось бы самому потребителю.

Допустим, вы производите шоколад. Кто из потребителя может отличить обычную соевую шоколадку от шоколада с повышенным содержанием какао-бобов, если в соевом шоколаде профессионально подобраны необходимые ингредиенты? А что стоит завернуть этот соевый, но уже «элитный» шоколад в премиальную упаковку и повысить на него цену в три раза? Вполне возможно, именно эта ниша является более привлекательной и продажи в стоимостном выражении будут значительно выше, чем у недорогого продукта.

Вы думаете, подмена быстро откроется? Попробуйте провести среди своих друзей закрытые сравнительные дегустации горького или любого другого шоколада, причем из различных ценовых категорий. Вы легко убедитесь, что оценка любого продукта крайне субъективна и далеко не всегда коррелирует с его реальным качеством или ценой. Перед тем как давать попробовать, спрашивайте, какой шоколад нравится вашим респондентам больше всего, а после дегустации попросите указать только «самый хороший» и «самый плохой», а также указать их любимый шоколад среди предложенных. Будете ли вы удивлены, когда большинство не только не найдет свой любимый шоколад и «самый хороший» не будет совпадать с любимым, но будут и случаи, когда «самым плохим» будет оказываться именно любимый шоколад?

Потребитель не дурак?! Конечно, так, и один из отличительных признаков современных потребителей, то есть нас с вами, как раз в нашей уверенности в том, что мы все знаем. Важнейший тренд настоящего времени — современный потребитель «во всем разбирается, и его не проведешь» — эта, как раз та самая удочка, на которую нас обычно и ловят.

¹ Джек Траут — основатель компании «Trout and Partners», автор многочисленных бестселлеров по маркетингу, консультант крупнейших мировых компаний, таких как «AT&T», «IBM», «Hewlett-Packard», «MasterCard».

Например, потребитель уверен, что он разбирается в соке и «ему не подсунешь всякую разведенную химию». Отлично, достаточно понять ход мысли потребителя и штампы в его голове относительно рынка соков, чтобы предложить ему «совершенно натуральный сок». Потребитель считает, что «натуральный сок не может быть в пакете, он может быть только в стекле»? Прекрасно! На самом деле у производителя как раз может не быть дорогостоящего оборудования для розлива в «Tetra Pak», поэтому стекло — это единственное, что он может предложить. «Натуральный сок может быть только с мякотью...» — замечательно! В хозяйстве, которому принадлежит завод по производству сока, после переработки яблок остается много отходов в виде яблочного пюре, которым, при соответствующих ароматизаторах, можно заменить мякоть любого фрукта. «Натуральный сок не может иметь длительный срок хранения...» Это несложно: уменьшать — не увеличивать. Сертифицируется срок хранения «1 месяц», и для дистрибуции достаточно, и для потребителя звучит более внушительно «Хороший сок не может стоить дешево...» — ну, с этим проще всего.

В результате потребитель, озабоченный качеством сока, получил все, что хотел. Он уверен в том, что покупает натуральный сок, ведь он изготовлен в соответствии с его представлениями о натуральном соке.

Благодаря информационному буму на людей постоянно обрушиваются потоки информации, которые создают иллюзию, будто они все знают и во всем разбираются. Даже если потребитель чувствует, что у него не хватает знаний по определенному вопросу, он легко восполняет этот недостаток в течение десяти минут в Интернете, двумя-тремя звонками таким же, как он, всезнайкам, а также общением с продавцами-консультантами в ближайшем магазине. Однако появление уверенности в том, что теперь он знает все необходимое по данному вопросу, достоверных сведений вовсе не прибавляет. Хотя бы потому, что все его пути поиска информации, да и часто сам ход мысли потребителя, хорошо известны людям, занимающимся маркетингом.

Внедрение в популярные порталы в Интернете «своих» людей или материальная заинтересованность всегдагда как каких-либо сайтов, где народ привык получать определенную информацию по ряду вопросов, или просто элементарные безмянные отзывы о продуктах или услугах, а также регулярное проведение акций, направленных на продавцов-консультантов магазинов, чтобы они выделяли товар конкретной марки при общении с клиентами, — это всего лишь толика инструментов рекламных кампаний, благодаря которым потребитель «идеально разбирается» в интересующем его вопросе...

А что касается друзей, которые могут дать полезный совет, не стоит забывать, что они тоже живут не в замкнутом мире и на них также направлены миллионные рекламные бюджеты различных компаний. Наверняка вы сталкивались с таким интересным моментом, когда друзья отговаривают или, наоборот, советуют посмотреть какой-либо фильм, а на вопрос, смотрели ли они его сами, отвечают «нет».

В конечном счете современные потребители практически по каждому вопросу имеют в своей голове некий набор слайдов, подобно презентации в «PowerPoint», с примитивным набором информации. Именно этими штампами они и мыслят, будучи совершенно уверенными в своей правоте и доскональном знании по тому или иному вопросу.

Во многом это хоть и утрированная, однако все-таки данность нашего сегодняшнего мира. И в этом нет ничего удивительного, так как жизнь постоянно ускоряется, потребности растут и становятся все более и более изощренными, а парадигма современной экономики, заложившая еще во времена Адама Смита, вряд ли изменилась: экономическая теория изучает взаимодействия людей в процессе производства материальных благ из ограниченных ресурсов в целях максимального удовлетворения неограниченных потребностей человека и общества.

А ведь изначально «экономика», как древнегреческий термин, была намного шире «удовлетворения неограниченных потребностей из ограниченных ресурсов». В дословном переводе «экономика» — это приведение дома в порядок (состоит из двух частей: «ойкос» — дом, среда обитания, «номос» — порядок, правило, закон).

Ранее, когда товарно-денежные отношения только зарождались, производство товаров имело крайне незначительный объем. Валовой мировой продукт был крайне мал по сравнению с мировой потребностью. Производителю или хозяину товара несложно было его продать при условии наличия средств у его сограждан.

Однако по мере роста производственных мощностей ситуация начала кардинально меняться. В результате индустриализации мировая производственная площадка стала способна выпустить в десятки, а то и в сотни и тысячи раз больше продукции, чем человечество может потребить.

Таким образом, были заложены фундаментальные предпосылки развития науки маркетинга, причем основными факторами ее развития служили и служат две тенденции микро- и макроэкономики.

Первая заключается в естественном желании предпринимателя любого уровня зарабатывать деньги. Если ты нашел новый лакомый кусочек, будь то зарождающийся компьютерный рынок или новинка в виде

витаминизированного молока либо каш быстрого приготовления, то твои прибыли не оставят в покое твоих потенциальных конкурентов. Как только рынок оказывается действительно привлекательным, его начинают резать не на один-два кусочка, а на десятки, сотни и тысячи. И если вчера бизнесмену было достаточно просто заявить о том, что появился новый продукт, то сегодня он должен тратить иногда большую часть зарабатываемых денег на то, чтобы потребителя заинтересовал именно его товар, а не товар конкурентов.

Двигаясь от элементарного насыщения неудовлетворенного спроса, предпринимательство пришло к рекламе, выделяющей продукцию из перечня аналогичных товаров, а в дальнейшем — к сосредоточению рекламных ресурсов на более узких участках рынка за счет позиционирования продукции для различных сегментов.

Что же касается макроэкономической тенденции, она выражается в том, что увеличение национального валового продукта является одним из наиболее приоритетных направлений деятельности каждого государства. Повышение налогооблагаемой базы, увеличение количества рабочих мест, уменьшение инфляции, снижение зависимости от соседних стран — все эти факторы являются движущей силой постоянно нарастающего национального и, как следствие, мирового продукта.

В итоге во второй половине XX века валовой мировой продукт возрос в три раза быстрее, чем в первой половине. Каждые 10 лет в мире удваиваются добыча и потребление минеральных ресурсов. Потребление энергоносителей удваивается каждые 12 лет, а каждые 15 лет вдвое увеличивается общий объем промышленной продукции. Количество техники растет вдвое быстрее численности населения. Экология — яркая тому иллюстрация: в сельской местности запыленность атмосферы в 10 раз, а в промышленных городах в 150 раз больше, чем над океаном¹.

Причем совершенно ясно, что для обеспечения жизнедеятельности человеку достаточно значительно меньшего количества вещей, чем сейчас, и использовать их он может намного дольше. Однако одежда модницы должна соответствовать цветовым трендам сезона, а один сезон быстро сменяется другим — и неплохо бы уже присматривать себе что-то новое. Или, скажем, кто-то купил два года назад новый «Nissan Teana», а теперь это уже устаревшая модель, так как в результате рестайлинга у обновленной модели немного изменились фары и бампер и поэтому владельцем предыдущей модели, похоже, самое время подумать о новом автомобиле.

¹ Теоретические основы национальной экономики / Под редакцией Д. Н. Землякова. — М.: Издательский дом ГБОУ ВПО ГУУ, 2007.

Согласитесь, вряд ли люди пришли бы к такому образу мышления, руководствуясь рациональными факторами. Видимо, все-таки кто-то потрудился изменить естественный рациональный ход мысли в данном вопросе.

Перепроизводство привело к тому, что сегодня мировой объем рынка рекламы составляет более \$500 млрд в год и постоянно растет. Эта цифра хороша в сравнении, приведенном Фредериком Бегбедером в «99 франках»: по данным ООН, если бы только 10 % от этой суммы ежегодно отдавать нуждающимся, то голода на земле бы не было...

Представьте, какой поток рекламной информации обрушивается на головы обычных потребителей. Среднестатистический американец ежедневно сталкивается более чем с 6 тысячами рекламных сообщений, а европеец — более чем с 3 тысячами¹. Естественно, что любой нормальный человек, чтобы элементарно не сойти с ума, научится абстрагироваться от данной информации. А это еще больше увеличивает стоимость рекламных кампаний, так как они становятся все менее и менее эффективными.

Что же делают в таком случае производители и владельцы товара? Естественно, или увеличивают затраты на продвижение своей продукции, или оптимизируют их, или, что происходит чаще всего, делают и то и другое. Именно потому, что обычный подход к рекламе (от лат. *reclamo* — «выкрикиваю») как к выделению продукта из массы подобных посредством всего, что может этот продукт выделить, терял свою силу, стали появляться новые формы и способы продвижения на рынке.

Позиционирование, появившееся, по всей видимости, немногим позднее возникновения конкуренции, как научно обоснованное явление сформировалось, пожалуй, только во второй половине XX столетия, с выходом первых книг Питера Друкера, Майкла Портера, Филипа Котлера, Джека Траута и Эла Райса, и действительно оказалось скачком в методах повышения лояльности к продукции.

Вы производите зубную пасту, а мы выпускаем зубную пасту от пародонтоза. Вы производите пиво, а мы — пиво для девушек. А какой шампунь вы выберете — для всех типов волос или именно для ваших?

С момента появления позиционирования можно говорить скорее не о переосмыслении рекламы как таковой, а о перераспределении ее потоков на решение более узких и конкретных задач. То есть происходит оптимизация рекламных издержек и увеличение их КПД по отношению к конкретной целевой аудитории.

¹ *Домини В. Н.* Бренддинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2002

Новой вехой стал бренд-менеджмент, который, позиционируя товар не только в целевом и ценовом сегментах, но и в гендерном, психографическом, эмоциональном и других, начал искать новые возможности обратиться на товар внимание потребителей. С момента осознанного использования брендов они стали основным фокусом потребительского внимания.

Так или иначе все вышеописанные процессы складывались в определенную науку, которая получила название «маркетинг». Первая книга по данной науке вышла еще в начале XX столетия и была названа именно так.

Вместе с тем, несмотря на уже немолодой возраст, эта область знаний сопряжена с очень многими проблемами, разобраться с природой которых можно, обратившись к сущности самого термина «маркетинг», то есть к понятийному аппарату данной науки.

Существует не один десяток определений маркетинга, приведем только некоторые из них.

- Маркетинг (marketing, от англ. market — «рынок») — одна из систем управления капиталистическим предприятием, предполагающая тщательный учет процессов, происходящих на рынке, для принятия хозяйственных решений (Большая советская энциклопедия).
- Маркетинг — обширная по своему спектру деятельность в сфере рынка товаров, услуг, ценных бумаг, осуществляемая в целях стимулирования сбыта товаров, развития и ускорения обмена, во имя лучшего удовлетворения потребностей и получения прибыли. Маркетинг призван приспособить производство к требованиям рынка (Современный экономический словарь).
- Маркетинг — это осуществление бизнес-процессов по направлению потока товаров и услуг от производителя к потребителю (Американская маркетинговая ассоциация).
- Маркетинг — это процесс управления, который выявляет, предвидит и удовлетворяет требования потребителя при соблюдении принципов эффективности и прибыльности (Общественный институт маркетинга, Великобритания).
- Маркетинг — это весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, то есть с точки зрения потребителя (Питер Друкер¹).

¹ Питер Друкер — американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века, написал 39 книг, а также сотни статей в «The Wall Street Journal» и «Harvard Business Review».

- Маркетинг — это удовлетворение потребностей с доходом для себя (Филип Котлер¹).

Действительно, здесь трудно добиться математической точности, как, скажем, с определением вектора, отрезка, пирамиды и т. д. Однако если обобщить и при этом упростить многочисленные определения маркетинга, то его можно свести к единому, вполне обобщающему и вместе с тем достаточно краткому толкованию: *маркетинг — это наука о формировании спроса и управлении им.*

Что же касается бренд-менеджмента, он является составной частью маркетинга, а на данный момент, можно сказать, и его вершиной, связующей нитью всех направлений маркетинга и, исходя из значения слова «менеджмент», представляет собой деятельность по управлению брендом.

Таким образом, основываясь на различных определениях маркетинга, можно совершенно определенно констатировать, что данную науку трудно вместить в строгие математические законы, так как связанные между собой потребность и спрос, управлением которыми и занимается маркетинг, зависят от огромного количества постоянно изменяющихся факторов, воздействовать на которые чаще всего отдельной компании или бренду вообще не представляется возможным. Факторы, влияющие на спрос, не есть линейная функция, которую без труда можно рассчитывать, а во многом это нескончаемая череда отдельно взятых непредсказуемых событий.

Тот, кто когда-нибудь участвовал в создании бренда, особенно если речь идет о федеральном уровне, прекрасно знает, сколько неожиданных, абсурдных и комичных случаев связано с путем реализации бренда: от возникновения его идеи и философии до конечного воплощения и продвижения. Здесь подчас получается — ждали мальчика, а родилась девочка.

Безусловно, во многом это связано с крайне высокой динамикой изменения внешней среды. Но внешние изменения — это еще полбеды. В российской экономике внутренние изменения в компании происходят обычно быстрее внешних. Никому не знакома ситуация, когда за один год с брендом «поработало», сменяя друг друга, три бренд-менеджера и два директора по маркетингу?

¹ Филип Котлер — доктор философских наук, профессор международного маркетинга Высшей школы менеджмента Дж. Келлога при Северо-Западном университете (Иллинойс, США), магистр экономики в Чикагском университете, консультант крупнейших мировых компаний, в том числе «General Electric», «IBM», «Bank of America».

Естественно, наука не способна управлять непредвиденными событиями, как бы нам этого ни хотелось. Однако формировать определенный инструментарий, который можно использовать в конкретных условиях, — это то, на что направлена каждая из наук, в том числе и маркетинг.

Замечательной иллюстрацией симбиоза непредвиденных событий с формированием и использованием различных маркетинговых подходов является компания, которой мир обязан первым рекламным слоганом и первой широкомасштабной рекламной кампанией, одним из первых брендов и первым бренд-менеджером. Компания, которая на сегодняшний день является безоговорочным лидером рынка FMCG (Fast Moving Consumer Goods, ближе всего к российскому понятию «товары повседневного спроса») — «Procter & Gamble».

Ирландец Джеймс Гэмбл и англичанин Уильям Проктер могли бы никогда не встретиться, если бы в начале XIX века судьба не занесла их обоих в Америку, в Цинциннати (штат Огайо). Джеймсу Гэмблу было 16 лет, когда его отец — священник-протестант, уставший владеть полуиудейским существованием в вечно несопокойной католической Ирландии, — привез его в США, решив начать новую жизнь где-нибудь в Иллинойсе. В дороге Джеймс приболел, и семья сделала остановку в Цинциннати. Пока он лежал и набирался сил, его отец перекавал-фидировался в зеленщики. Выздоровев, Джеймс начал помогать отцу в лавке, а потом пошел в ученики к опытному мыловару. Обучившись премудрости мыловарения и заработав неплохие деньги, Джеймс через некоторое время смог открыть собственную мыловарню.

Что касается Уильяма Проктера, он оказался в Америке из-за своего банкротства в Англии. В Англии он открыл магазин шерстяных изделий, предвзято одолев значительную сумму денег. Однако магазин не просуществовал и одного дня. В первое же утро Уильям обнаружил дверь своего магазина взломанной, а прилавки пустыми. Чтобы вернуть огромную по тем временам сумму \$8 тыс., он решил отправиться в Америку — единственную страну, где видел возможность заработать такие деньги. Кредиторы поверили заверениям Проктера, что он заработает и отдаст им весь долг, и не стали засаживать его в долговую яму, отпустив на заработки в сулящую новые возможности Америку. Уильям с женой Мартой отправился в Кентукки. Но судьба распорядилась иначе, по дороге Марта заболела холерой и спустя несколько дней умерла. Случилось это именно в Цинциннати.

Не видя возможности двигаться дальше, Проктер решил остановиться и устроился служащим в один из банков. Однако через некоторое время он принял решение заняться изготовлением свечей, делом по тем

временам прибыльным, но непростым. Спустя несколько лет Проктеру удалось организовать собственное небольшое производство. Расплатившись с долгами, вдовец Уильям начал задумываться о новом браке.

Великая компания, гигант мировой экономики, началась с двух обычных свадеб — мыловар Джеймс Гэмбл и свечной мастер Уильям Проктер женились на сестрах Элизабет и Оливии Норрис, а их отец Александр Норрис убедил новоиспеченных зятюв в целесообразности создания единой компании, тем более что для производства мыла и свечей ряд ингредиентов совпадал.

В 1837 году Уильям и Джеймс подписали соглашение товарищества по производству мыла и свечей — «Procter, Gamble & Co» (начальный капитал которого составил 7192 доллара и 24 цента). Под «Со» подразумевался некий мистер Таррант, приглашенный в качестве инвестора. Однако через год он покинул товарищество.

Начало большого пути было предельно простым. Один день Уильям варил мыло и свечи и Джеймс развозил их по магазинчикам, а на следующий день они менялись.

Современный бренд-менеджмент берет начало, пожалуй, именно в это время и именно с этой компании как альтернативы огромному количеству безымянных товаров с сомнительной репутацией и невысоким качеством, наводнивших США.

В то время в Америке, как почти и везде в мире, фабриканты выпускали безликую продукцию — мыло, крупы, лампы, которые, так и не приобретя имени собственного, выкупались оптовиками для дальнейшей продажи через мелкие лавки и большие магазины.

Производителю такая ситуация была невыгодна, поскольку его товар ничем не отличался от конкурентного и, следовательно, правила игры задавали оптовики, оставявшие на свое усмотрение решение вопроса, у какого производителя купить товар. Причем фабриканты должны были выпускать огромное количество вариантов одной и той же продукции, чтобы удовлетворить любые запросы хозяев магазинов. Так, например, «Colgate» выпускал 160 различных типов туалетного мыла, 625 парфюмерных запахов и 2000 других наименований продуктов.

В то время появление брендов было встречено с одобрением со стороны массового покупателя, поскольку они позволяли потребителю не подвергать себя риску, возникающему при покупке небрендированного товара, а в случае неудовлетворительного качества бренда можно было избежать его в дальнейшем. Одним из первых, кто стал преднамеренно брендировать свою продукцию, была компания «Procter & Gamble».

Уже в 1859 году ежегодный оборот компании составил \$1 млн. Компания имела небольшой завод, 80 рабочих мест, товарный знак, и самое главное — у Уильяма и Джеймса были сыновья, готовые продолжить начатое дело.

Накануне Гражданской войны¹ сыновья основателей компании Джеймс Норрис Гэмбл и Уильям Александр Проктер отправились в Новый Орлеан на закупку необходимой в производстве мыла и свечей древесной смолы. Наслушавшись по дороге слухов о приближающейся войне, молодые люди купили почти весь новоорлеанский запас смолы. С началом войны цены на смолу поднялись в 15 раз и «Procter & Gamble» смогла продавать свой товар по ценам меньшим, чем у конкурентов, не успевших сделать достаточных запасов.

В 1862 году компания заключила контракт на снабжение мылом и свечами армии во время Гражданской войны. Данный контракт позволил резко увеличить производственные мощности, но самое главное — эти поставки оказались первой и поистине гигантской промоушен-акцией с раздачей образцов продукции. Солдаты возвращались домой с товарами под маркой «Procter & Gamble» и приучали к ним своих близких.

После Гражданской войны сыновья основателей компании разработали новый сорт мыла. Название ему придумали после того, как Харли Проктер вернулся с одной из воскресных проповедей. Услышав 44-й псалом, в котором были слова «Все одежды Твои, как смирна и алой и касия, из чертогов слонової кости усладяют Тебя», Харли решил назвать мыло «Ivory» («слоновая кость»). Важно заметить, что мыло с таким названием продается до сих пор. Технологическим новшеством данного мыла являлось то, что оно не тонуло в воде, что было очень удобно для большинства хозяек, стиравших белье в открытых водоемах.

Спустя два года после начала производства мыла «Ivory» Харли Проктер уговорил компаньонов провести широкомасштабную рекламную кампанию, потратив на нее \$11 тыс. — весьма значительную сумму для 1882 года. Единственным серьезным средством массовой информации того времени являлась печатная продукция, поэтому рекламу было решено размещать в еженедельнике «Independent». Первый рекламный слоган придумал сам Проктер — «Мыло Ivory — 99,44% чистоты».

Несмотря на успех, к началу 1920-х годов «Ivory» уже не использовался для стирки. К тому времени оно было перепозиционировано из идеального средства для стирки в «мыло красоты». В рекламе женско-

¹ Имеется в виду война Севера и Юга в США в 1861–1865 годах. — *Примеч. ред.*

го журнала «Cosmopolitan» изображалась «леди Айвори!» — красавица в платье цвета слоновой кости.

Однако рекламных ходов с изображением в иллюстрированных журналах звезд того времени с «мылом красоты» в руках стало уже недостаточно. Поэтому было решено задействовать новые средства рекламы. Таким средством было радио. В перерывах между первыми радиосериалами стала звучать реклама мыла от «Procter & Gamble», в связи с чем радиосериал о семье Колдбергов тут же окрестили «мыльной оперой».

В 1925 году первым инженером-химиком компании стал Виктор Миллс. Виктор с энтузиазмом взялся за работу. Глядя, как его жена мучается со стиркой, он придумал мыльные хлопья для стирки и мыльные посуды, а затем — первый синтетический стиральный порошок «Dreft», прообраз «Tide».

Жена для Миллса была не только вдохновительницей сумасшедших идей. Вместе с дочерью Мэйл им пришлось стать настоящими опытными в лаборатории, в которую Миллс превратил свой дом. Когда папа приходил с работы, испачканный чем-то красным с запахом вишни, Мэйл знала, что он придумал новую зубную пасту, которой придется почистить зубы. Если на пиджаке выднелись белые отпечатки пальца, значит, завтра вся семья будет пробовать новый кондитерский порошок для бисквитов. Мэйл не ошиблась, опасаясь, что и ее дети не избежат той же участи.

Когда у Мэйл появился второй ребенок, Виктор, любивший внуков и ненавидевший стирать пеленки, загорелся идеей создания одноразовых подгузников. Внукам Миллса, мучившимся в первых опытных образцах, приходилось несладко — в пластиковых трусах было жарковато, а застегивались они на булавки. Но продукт был доработан, и в 1959 году в магазине Иллинойса поступила первая партия памперсов (от англ. *diaper* — «баловать»).

Отзывы покупателей оказались самыми благоприятными, а рынок бескрайним. К началу 1990-х памперсы были настолько популярными во всем мире, что стали синонимом самого понятия «одноразовые подгузники».

Важнейшим этапом для компании «Procter & Gamble» и мирового брендинга в целом стало назначение на пост главы отдела продвижения продукции Нила Макэдроя, который в 1931 году ввел должность *brand man*, то есть ответственного за торговую марку на всех этапах ее развития: от создания до продвижения в магазины. Это были первые в мире бренд-менеджеры. В дальнейшем Макэдрой возглавил «Procter & Gamble»

¹ Именно так произносится по-английски Ivory. — *Примеч. ред.*

(1948–1957), а еще через некоторое время стал министром обороны США (1957–1960).

Чего же в жизни хотя бы одной данной компании было больше — стечения обстоятельств или долгих лет кропотливого труда, случайностей или очевидных закономерностей, которые позволяют создавать некий инструментарий для дальнейшего тиражирования и широкого использования в аналогичных ситуациях?

Когда компания создаст новый бренд или собирается его репозиционировать, выводит новый продукт или меняет концепцию рекламной кампании — любой маркетинговый ход никогда не может быть заранее с точностью до 100 % оценен. Как, собственно, и все в жизни. Мы можем только попытаться достигнуть максимально положительных результатов на основании прежнего опыта и выявленных закономерностей, собранных в определенный алгоритм действий, условий и требований, наподобие оптимальной стратегии, описываемой в теории игр.

Теория игр — это математическая теория, часто используемая в экономике. Вкратце это математический метод изучения оптимальных стратегий в играх. В данном случае под игрой подразумевается процесс, в котором участвуют от двух сторон и более, ведущий борьбу за реализацию своих интересов. Каждая сторона имеет свою цель и использует стратегию, которая может вести к выигрышу или проигрышу — в зависимости от поведения других игроков. Теория игр помогает выбрать лучшие стратегии с учетом представлений о других участниках, их ресурсах и их возможных поступках.

Так вот, бренд-менеджмент заключается в обобщении всех накопленных знаний в области формирования и продвижения бренда, а также в организации управления данным видом деятельности. Именно созданием и реализацией оптимальных стратегий рождения и продвижения бренда, а также управлением данными процессами и занимается бренд-менеджмент.

Таким образом, суть бренд-менеджмента заключается в выработке некоторой оптимальной стратегии деятельности компаний в области бренддинга в определенном интервале времени, в формировании алгоритма действий по созданию и продвижению бренда, принципов и условий его осуществления.

Часто бренд-менеджмент не может предоставить конкретный ответ, как действовать именно в данной ситуации, но он дает понимание, каким образом принять и осуществить наиболее оптимальное для сложившихся обстоятельств решение.

Например, из физики известно, что наиболее далеко камень полетит в случае, если его бросить под углом 45° . Безусловно, на сам процесс броска и полет камня в реальной жизни оказывают влияние множество факторов — дождь, порывы ветра, провода электропередач, пролетающие мимо птицы и т. д. Все это, конечно, предусмотреть в достаточной мере не представляется возможным. Однако если вы хотите, чтобы камень полетел дальше, то знание того, что, брошенный под углом 45° в идеальной среде, он пролетит дальше всего, вам не помешает.

Современная математика и компьютерные достижения не могут справиться с составлением и решением матрицы из теории игр для шахмат, чтобы выработать оптимальные стратегии для белых и черных фигур и в результате заранее высчитать, какие фигуры будут всегда выигрывать. Что же говорить о куда более сложной проблеме продвижения бренда на реальном рынке, состоящем не из деревянных фигур, а из живых людей.

Поэтому бренд-менеджмент, обобщая теоретические знания и практический опыт, не столько занимается выработкой конкретных советов для каждой возможной ситуации, сколько регламентирует последовательность действий, принципы формирования решений и их воплощение через конкретный инструментарий в области организации и управления деятельностью по созданию и продвижению бренда.

Данные алгоритмы, принципы и инструменты во многом стандартизированы и, несмотря на различные ситуации применения, работоспособны и чаще всего являются наиболее выигрышными.

Во многом сложности, связанные с маркетингом, обусловлены тем, что он связан не только со многими науками, например экономикой, управлением, социологией, психологией и другими, но и с искусством.

Рекламные коммуникации как составная часть маркетинга, безусловно, в настоящее время являются важной составляющей общественной жизни и наравне с классическими видами искусства способны оказывать и оказывают воздействие на социум. Об этом, кстати, неплохо было бы помнить людям, которые их создают.

И если мы признаем, что маркетинг, с одной стороны, — наука, а с другой стороны — искусство, то необходимо констатировать, что нотную грамоту выучить может практически любой, а вот для того, чтобы создавать выдающиеся музыкальные произведения, нужен талант.

1 Бренд

*In tenui labor, at tenuis non gloria.
Незначителен предмет, но велика о нем слава.*

«Бренд» или «брэнд»? Даже в написании этого слова на русском языке нет единого мнения. Транслитерация данного слова неопределенная. Можно сказать, что примерно в половине изданий на тему брендинга при написании на русском языке слова brand используется буква «э» (в частности, и всероссийский конкурс называется именно «Брэнд года»), а во второй половине — буква «е». Это первое и, пожалуй, самое незначительное противоречие из тех, которые можно встретить при изучении бренд-менеджмента.

В данном издании при написании слова «бренд» применяется буква «е» по самой простой и рациональной причине. Буква «е», как наиболее распространенная буква русского языка, проста в написании и находится в куда более удобном месте на клавиатуре компьютера. С этим аргументом трудно поспорить.

1.1. Экономическое понятие бренда

*Nomen est omen.
Имя есть предзнаменование.*

Слово brand происходит от древнескандинавского глагола brandr — «жечь». Широкое распространение данное понятие получило ввиду развития скотоводства — чтобы отличить скот одного хозяина от скота другого, стали выжигать клеймо на теле животных. Именно данный термин «клеймо» и является переводом привычного английского слова brand.

Конечно, процесс клеймения появился значительно раньше, чем его англоязычное обозначение. История одного из первых известных сим-

волов, применявшихся для клеймения скота, началась задолго до нашей эры в Древнем Египте.

Использование клейма, как до нашей эры, так и в недалеком прошлом, не ограничивалось только скотоводством. Археологи не раз сталкивались с одинаковыми знаками на различных предметах, изготовленных еще задолго до Рождества Христова. Так, на камнях египетских пирамид и на древнем китайском фарфоре присутствуют обозначения, свидетельствующие, по мнению археологов, о том, кто обрабатывал данное изделие или каким было место его происхождения.

Со временем клеймение стало обязательным. В Англии с середины XIII века производители должны были ставить клеймо на многих видах производимых товаров, а позднее, с XIV века, кроме клейма производителя, необходимо было ставить клеймо гильдии, к которой относился мастер. Личное клеймо высоко ценилось, его не позволялось передавать детям или ученикам после смерти мастера. В начале XIII века в Европе применялись и купеческие знаки, указывающие имя купца, поставляющего товар.

Кроме того, осуществлялось клеймение, непосредственно свидетельствовавшее о качестве продукции. Например, в Англии с начала XIV века ювелирные изделия, если не имели клейма пробирной палаты, переплавлялись, а те, кто осмелился ставить поддельное клеймо, приговаривались к смертной казни. В других странах, таких как Франция, Германия, Австрия, также запрещалось продавать произведенный товар без клейма.

С некоторым опозданием процесс клеймения, так сказать, в государственном масштабе, дошел и до России. С 1667 года клеймо использовалось на таможне в качестве свидетельства об уплате пошлины, а в 1754 году был принят указ, согласно которому предусматривалось обязательное клеймение товаров и наказание за нарушение этого указа. Данный закон регулировал регистрацию эмблем, названий, орнаментов, букв и цифр. Процесс регламентирования и выдачи охранных свидетельств осуществлял Департамент торговли и мануфактуры.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что клеймение выполняло следующие функции.

1. Отражало принадлежность собственнику.
2. Указывало производителя или распространителя продукции, а также место происхождения товара.
3. Свидетельствовало о качестве изготавливаемого продукта или законности его существования.

Первая функция позволяла отличать собственность одних владельцев от собственности других. В наши дни, как и много лет назад, скот во всем мире проходит клеймение, пусть и во многом отличное от клеймения в древние века. Однако суть осталась прежней.

Вторая и третья функции были подкреплены соответствующими законами и отражали требования государства к производителям и распространителям продукции. Как и первая, так и данные функции к настоящему времени не изменились, поменялась только форма клейма.

Более того, сейчас наличие клейма стало совершенно необходимым требованием при производстве продукции в любом уголке земного шара. Только теперь клеймение принято называть маркировкой продукции, а на упаковке каждого товара необходимо указывать и наименование производителя, и место происхождения товара, и его качественные характеристики.

Для примера приведем выдержку из пункта 4.6 Государственного стандарта РФ ГОСТ Р 51121-97 «Товары непромышленные, информация для потребителей. Общие требования».

«Информация для потребителя конкретного товара должна содержать следующие данные:

- 1) наименование товара;
- 2) наименование страны-изготовителя;
- 3) наименование фирмы-изготовителя (наименование фирмы-изготовителя может быть дополнительно обозначено буквами латинского алфавита);
- 4) основное (или функциональное) предназначение товара или область его применения;
- 5) правила и условия безопасного хранения, транспортирования, безопасного и эффективного использования, ремонта, восстановления, утилизации, захоронения, уничтожения (при необходимости);
- 6) основные потребительские свойства или характеристики;
- 7) информацию об обязательной сертификации;
- 8) юридический адрес изготовителя и (или) продавца;
- 9) массу нетто, основные размеры, объем или количество;
- 10) состав (комплектность);
- 11) товарный знак (товарную марку) изготовителя (при наличии);
- 12) дату изготовления;
- 13) срок годности (или службы);

- 14) обозначение нормативного или технического документа, по которому изготавливается товар (для товаров отечественного производства);
- 15) информацию о добровольной сертификации (при наличии);
- 16) информацию о знаке соответствия товара государственным стандартам (на добровольной основе);
- 17) штриховой код товара (при наличии);
- 18) специфическую информацию для потребителя (при необходимости).

Примечание. Подпункты 1–8 являются обязательными для указания изготовителями и (или) продавцами».

Таким образом, процесс клеймения, зародившийся задолго до нашей эры, в полной мере функционирует и в наши дни. Клеймо, которое принято считать анахронизмом, не только не исчезло, а, наоборот, приняло повсеместную, регламентируемую законом обязательную форму. Не существует легально произведенных товаров, не несущих на себе или в сопроводительной документации клейма, имеющего те же функции, что и сотни и тысячи лет назад. Изменившись по форме, клеймо совершенно не изменилось по своему содержанию.

Однако стоит ли в наше время отождествлять английский слово brand именно с клеймом или данное слово теперь несет иной смысл?

Мы редко слышим слово «клеймо», куда чаще звучат слова «товарный знак» и «торговая марка». Данные словосочетания часто встречаются в повседневной жизни каждого человека. Что они выражают и в чем их различие, если оно вообще существует?

Остановимся на словосочетании «товарный знак». Вот как раскрывается данное понятие в Законе РФ от 23 сентября 1992 года «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»:

«Товарный знак и знак обслуживания — обозначения, служащие для индивидуализации товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг юридических или физических лиц».

Таким образом, товарный знак имеет функцию идентификации товара, а знак обслуживания — идентификации услуги.

Однако те же функции выполняет и клеймо (маркировка продукции). В чем же тогда отличие клейма от товарного знака или товарный знак и есть клеймо? Для ответа на данный вопрос достаточно обратиться к этикетке любого товара какого-либо крупного производителя.

Например, одно и то же пиво «Балтика № 3» выпускается на разных заводах. При производстве на каждом из предприятий будет

проставляться различная, соответствующая каждому отдельному предприятию маркировка продукции (чаще всего различие будет в букве, отражающей код предприятия в представленном на этикетке перечне). При этом сама продукция, произведенная на разных предприятиях, будет объединена единым товарным знаком.

Но даже не это является основным отличием маркировки или клейма от товарного знака. Основным путем к определению различий между клеймом и товарным знаком может служить необязательность, согласно регламентирующим государственным законам, наличия товарных знаков на производимой продукции.

Согласно законодательным требованиям достаточно маркировки продукции. Поэтому очевидным отличием клейма от товарного знака является добровольное желание изготовителя помешать товарный знак на выпускаемой продукции. Производители заинтересованы в выделении своей продукции на полке магазина и повышении заочинности у потребителей.

Интересно, что так было не всегда. Еще во второй половине XIX века подавляющее большинство изготовителей не обозначали свою продукцию торговой маркой.

В данном вопросе, как и во многом другом, пальма первенства принадлежит «Procter & Gamble». В свое время Уильям Проктер обратил внимание на кресты, нарисованные на ящиках с продукцией: таким образом неграмотные грузчики помечали, в каких ящиках свечи, а в каких — мыло. Верующий протестант Проктер, чтобы не оскорбить символ креста, распорядился поменять кресты на звезды. А вскоре после того, как один из торговцев вернул партию свечей, усомнившись в их подлинности из-за того, что на ящиках не было знакомого рисунка «звездного неба», уже все изделия «Procter & Gamble» выпускались с фирменным знаком. Таким образом, никто не принуждал «Procter & Gamble» ставить свой фирменный знак на коробки, это было собственным желанием владельцев компании.

Следующий вопрос — в чем отличие торговой марки от товарного знака?

Между двумя данными понятиями только одно различие. «Товарный знак» — юридическое понятие, применяемое в Российской Федерации, а «торговая марка» — юридический термин зарубежных стран, причем они выполняют одну и ту же функцию — идентификации товара. Поэтому будет совершенно справедливым считать их тождественными.

Другое дело, что во многих изданиях понятие «торговая марка» рассматривается шире его юридического обозначения и приравнивается

не к «товарному знаку», а скорее к понятию «бренд». В данном учебном пособии во избежание путаницы термин «торговая марка» используется как юридическое обозначение, то есть приравнивается по смыслу к «товарному знаку» и отличается от понятия «бренд».

Теперь перейдем к понятию «бренд» не в смысле его прямого перевода («клеймо»), а как к устоявшемуся, хотя и достаточно расплывчатому по смыслу термину, что легко продемонстрировать рассмотрим хотя бы ряд его трактовок.

- Бренд — это имя, термин, знак, символ, дизайн или комбинация всего перечисленного, предназначенные для отличия товаров или услуг одного продавца или группы продавцов от товаров или услуг конкурентов (Американская ассоциация маркетинга (AMA, American Marketing Association), основана в 1937 году).
- Бренд — это комбинация функциональных и эмоциональных характеристик, которые формируют определенный образ, влияющий на уровень потребления. Основой бренда является марка (символ, имя, любая узнаваемая характеристика), используемая компанией для идентификации ее товаров и услуг по отношению к конкурентным (Международная ассоциация владельцев торговых марок (INTA, International Trademark Association)).
- Бренд — это неосознаваемая совокупность свойств продукта: его имени, упаковки и цены, истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителей, и результатом опыта потребителей в использовании бренда (Дэвид Огилви¹).

Безусловно, определений бренда немногим меньше определений самого маркетинга. Однако вполне достаточно и приведенных выше, чтобы установить, что часть определений имеет в виду функции идентификации товара или производителя, то есть указывает на функции самой торговой марки, а вторая часть говорит об эмоциях и впечатлениях, которые бренд и продукция или услуга под ним вызывают у человека.

Все, что связано с современным маркетингом вообще и брендом — менеджментом в частности, в основном и крутится именно вокруг данных эмоциональных характеристик или ощущений, позволяющих говорить уже скорее не о реальном, а о воспринимаемом.

¹ Дэвид Огилви — основатель крупнейшего, с оборотом более \$10 млрд в год, рекламного агентства «Ogilvy & Mather».

В словаре по общей психологии сказано следующее: *«Восприятие — целостное отражение предметов, ситуаций и событий, возникающее при непосредственном воздействии физических раздражителей на рецепторные поверхности органов чувств (то есть ощущений)».*

Приведем также определение слова «ощущение», обратившись к словарю Брокгауза и Ефрона: *«Ощущение — физиологическое, психофизиологическое, психическое состояние, возникающее при действии на организм внешних и внутренних раздражений. К области ощущений относятся как состояния, возникающие при действии внешних раздражений на органы чувств (например, зрительные, осязательные), так и состояния нашего духа, обуславливаемые причинами, которые лежат в самом организме (ощущение голода, недомогания). Ощущение — первичный психический акт, посредством которого мы узнаем о качестве внешних вещей и их состояний, а также о состояниях нашего тела, давая материал для восприятия».*

Что же касается понятия «восприятие», у Брокгауза и Ефрона, помимо определения, приведены и примеры, совершенно схожие со спецификой контакта потребителя с брендом и всеми видами его коммуникаций: *«Восприятие — это сложный психологический акт, посредством которого мы узнаем, усваиваем то, что нам дано в ощущении. При всяком данном ощущении мы, во-первых, вспоминаем прежние подобные ощущения и через это узнаем данное ощущение, во-вторых, соединим несколько простых восприятий, дополняем их представлениями, сопровождавшими в другие случаи данное ощущение, узнаем определенных предмет (например, ощущение апельсинового цвета мы дополняем представлениями о круглой фигуре, вкусе, шероховатой поверхности и т. д. и узнаем в находящемся пред нами плоде апельсин); в-третьих, это сложное восприятие мы вводим в общий состав нашего опыта и через этот последний акт объективируем наши ощущения, то есть помещаем их в пространство вне нашего сознания и принимаем их как истинные и соответствующие действительности. Восприятием называется и психический продукт этого сложного процесса. Например, звук, взятый сам по себе, независимо от того, откуда он исходит, есть ощущение, а звук чьего-либо голоса, приуроченный к известному лицу, к известному месту, будет восприятием».*

Одно объединяет все торговые марки и маркированные ими продукцию и услуги — они вызывают эмоции посредством различных ощущений. Эти ощущения перерастают в восприятие данных продуктов. Недаром вышеупомянутый Джек Траут говорит, что «Маркетинг — это война не товаров, а их восприятий».

Все бренды так или иначе воспринимаются потребителем. Пусть даже со знаком «минус». Даже если бренд не замстили на прилавке, это уже его определенным образом характеризует. Поэтому, если обобщить множество существующих определений и в значительной мере их сократить, можно прийти к следующему определению бренда: *бренд — это торговая марка и ее восприятие.*

Однако здесь необходима следующая оговорка. В жизни трудно говорить об одинаковой оценке одних и тех же предметов всеми людьми и, следовательно, представить, что один и тот же бренд воспринимается одинаково всеми потребителями.

Так, например, отношение к «тому самому чаю со слоном» у пенсионера может быть как к единственно оставшемуся «качественному» чаю, да еще и по «справедливой» цене, а молодая домохозяйка может рассматривать его как «анахронизм», да еще и по такой низкой цене, по которой «вообще ничего приличного быть не может».

Поэтому необходимо рассматривать восприятие бренда непосредственно целевой аудиторией, на которую он рассчитан, при этом понимая, что в результате широты позиционирования бренда он может нравиться далеко не только представителям, так скажем, ядра целевой аудитории.

Конечно, бренд, рассчитанный на вполне конкретную аудиторию, может быть симпатичен куда более широкому кругу людей. Однако если бренд изначально будет настраиваться не на конкретную целевую аудиторию, а именно на «всех», то, скорее всего, он столкнется с известной проблемой: «для всех — значит ни для кого».

Трудно поверить, что реклама шоколадного батончика «Snickers» или жевательной резинки «Orbit» будет одинаково восприниматься и десятилетними девочками, и пожилыми женщинами, или пиво «Толстяк» будет нравиться и брутальным мужикам из гаража, и бизнес-леди.

Таким образом, в брендинге наиболее значимым является отношение к бренду именно целевого потребителя, то есть того, на кого он в первую очередь рассчитан. Исходя из данного принципиального дополнения, определение бренда можно конкретизировать и сформулировать следующим образом: *бренд — это торговая марка в восприятии целевой аудитории.*

Есть и другие подходы к понятию бренда и его отличию от торговой марки. В частности, существует представление о бренде как о добавленной стоимости. То есть торговая марка становится брендом только после того, как начинаешь приносить дополнительную прибыль. Таким образом, получается, что если нет возможности установить марочную

наценку (привилегию бренда), то это еще торговая марка, а если марочная наценка появилась, то это уже бренд.

Однако данный подход вызывает ряд вопросов. Во-первых, марочная наценка может возникнуть с появлением самой торговой марки, позиционирующей себя как дорогой продукт при неизменных функциональных характеристиках продукта из более низкой ценовой группы. А во-вторых, если производитель повышает марочную наценку по мере роста популярности его торговой марки, то как в таком случае определить, что одна марочная наценка сделала торговую марку брендом, а другая наценка еще не сделала? То есть, если мы благодаря популярности бренда можем без ущерба для продаж повысить стоимость товара на 10 %, а то и есть переход торговой марки в бренд? Или, может, нужно 15 %? Или хватит 5 %?

Вместе с тем данная трактовка понятия бренда еще раз доказывает правильность определения бренда именно через восприятие, потому что реализованная дополнительная стоимость (то есть реальные акты продаж в торговой сети) может появиться только после того, как потребитель начинает привилегированно воспринимать данную торговую марку.

Часто приходится также сталкиваться с мнениями о том, что, например, марка X — бренд, а марка Y — не бренд. Так как марка X «раскрученная», а Y — нет.

Если говорить о том, что бренд становится брендом именно на основании «раскрученности», то необходимо понимать, что термин «раскрученный» трудно причислить к принятому понятийному аппарату и речь будет идти, скорее всего, о сформированном в сознании потребителей некотором привилегированном мнении касательно определенной марки. Что опять-таки находится в поле восприятия.

Но даже если «раскрученный» будет синонимом «узнаваемого», то, как и с ценовым подходом к определению бренда, это или неисчислимо, или не имеет контрольных точек. Мы опять столкнемся с неясностью — торговая марка X уже узнаваемая или нет? Если 150 человек ее знают, а остальные 7 млрд — не знают, то это бренд или нет? А если ее знают 100 тыс. или 1 млн? То есть где критерии и кто судьи?

Теперь рассмотрим природу брендов, то есть изучим, что является их основой.

Каждый владелец бренда заинтересован в привилегированном восприятии своего бренда потребителями. Собственно говоря, целью брендинга и является формирование привилегированного относительно конкурентов восприятия.

Для формирования данного восприятия бренда действуют по одной из двух хорошо известных технологий: либо push («вталкивание»), либо pull («вытягивание»). Они подразумевают различные подходы как к созданию бренда, так и к его продвижению.

Первый вариант (push) более наукоемкий и требует больших издержек на стадии создания бренда, то есть повышенное внимание уделяется различным маркетинговым исследованиям, направленным на более точное попадание создаваемого бренда в рыночную среду, выявление незакрытых и наиболее востребованных ниш позиционирования, тестирование всех этапов на целевой аудитории, и вместе с тем нуждается в высоких затратах на стадии продвижения продукции в товаропроводящей сети.

Второй вариант (pull) рассчитан на более высокие рекламные издержки на стадии продвижения, когда бренд скорее «навязывается», чем «предлагается» посредством массовой рекламной деятельности. Такой путь чаще всего выбирают транснациональные бренды, имеющие большой рекламный бюджет и вынужденные в силу своей географии и истории осуществлять продвижение по единому формату подчас для различных целевых аудиторий. Именно данные бренды обычно «продавливают» уже установленные формы позиционирования, формируя и навязывая новые. Этот путь возможен, безусловно, только при значительных и регулярных рекламных издержках в средствах массовой информации.

Однако каким бы способом бренд ни продвигался на рынке (тем более в реальной жизни это будет некоторая смесь из обоих направлений), основным объединяющим фактором его формирования и продвижения является соответствие соответствующему тренду или созданию нового тренда, на котором бренд основан.

Все бренды объединяет одно — они основаны на трендах, то есть четко прослеживающихся тенденциях на рынке или в жизни социума вообще.

Данные тенденции различны как по глубине, так и по срокам действия. От того, на каком тренде основывается бренд, будет зависеть и величина срока его жизни в целом, и продолжительность стадий его жизненного цикла в частности.

Чем более глубоким является тренд и чем более он растянут во времени, тем более он долговечен, но и конкуренция в данных трендах значительно выше. Такими трендами могут быть, например, «здоровье» или «безопасность».

Согласитесь, что только ленивый не использует, к примеру, на рынке продуктов питания тренд «здоровье». Можно сказать, что все наши

продукты «здоровые», не содержат вредных добавок, ГМО и т. д. и т. п. Данный тренд по большому счету так долгосрочен, что его можно считать вечным. Что, собственно, служит поводом преобразовывать данный тренд различным образом, получая хоть какое-либо отличие от конкурентов. Например, более краткосрочным и ограниченным определенной аудиторией, но и более выразительным может быть производный от «здоровья» тренд «фитнес».

Новые тренды могут также располагаться на пересечении уже существовавших трендов. Например, тот же «фитнес» — это симбиоз взаимосвязанных трендов «здоровье» и «спорт».

Есть и совсем непродолжительные тренды — цвет сезона, модная телепередача, портал в Интернете и т. п. К примеру, выпуск слабоалкогольной продукции под брендом «Comedy Club».

В случае краткосрочных трендов можно говорить о возможности быстрого заработка в короткий промежуток времени, и, естественно, о его быстром затухании.

При создании бренда на основе коротких рыночных тенденций необходимо понимать, что, в отличие от более глубоких и растянутых по времени трендов, если компания не стала одной из первых, кто использовал данный тренд, то лучше уже не вступать в гонку. Данные тренды ближе всего к понятию «мода», и если производитель сразу не попал в тренд, то успеть что-то изменить — занятие бесполезное ввиду упущенного времени (рис. 1).

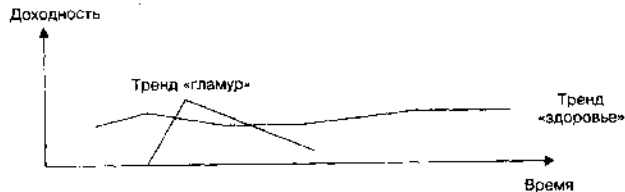


Рис. 1. Шкала трендов

Если компании удастся сформировать в восприятии потребителей соответствие бренда какому-либо из трендов, то данный бренд будет жить ровно столько, сколько данный тренд будет существовать или пока бренд будет ему соответствовать в восприятии потребителей.

Главная задача владельцев бренда — отслеживать изменения на рынке и периодически обновлять позиционирование в соответствии с си-

туацией вокруг тренда или трендов, на которых он основан, а в случае очевидного затухания тренда — суметь перепозиционировать бренд с учетом новых тенденций.

Безусловно, все бренды как олицетворение различных товаров и услуг имеют непосредственную взаимосвязь с рынком данных товаров и услуг и потому находясь в зависимости от таких рыночных категорий, как потребность, спрос и предложение.

Внимание к содержанию категории *потребности* возрастает с формированием ценностной ориентации бренда.

Потребность — это необходимость в чем-либо, возникающая в процессе развития общества в целом, а также социально-экономических групп и отдельных его членов в частности.

Это означает, что потребности людей являются движущей силой формирования трендов на рынках и, как следствие, развития брендов.

Существует множество факторов, влияющих на развитие различных потребностей человека, например экономические (состояние развития экономики страны, уровень заработной платы), внешнеполитические (организация внешней торговли, установление внешнеэкономических связей), социальные и т. д.

Широко известна классификация потребностей человека Абрахама Маслоу¹.

Маслоу выделяет следующие группы потребностей:

- физиологические (пища, вода, жилье, отдых, здоровье, желание избежать боли, секс и т. д.);
- потребность в безопасности, уверенности в будущем (сохранении имеющегося);
- потребность принадлежать какой-то общности (семье, компании друзей, единомышленников и т. п.);
- потребность в уважении, признании (иметь свое место в обществе);
- потребность в самореализации (познании себя, раскрытии талантов).

Данные потребности составляют пирамиду, где в основании находятся физиологические потребности, а на вершине потребности в самореализации. Считается, что в большинстве случаев люди двигаются по такой пирамиде потребностей последовательно, практически не перепрыгивая через ее ступеньки. По мнению Маслоу, человек не может переходить от одной ступени пирамиды к следующей, не удовлетворив предыдущую потребность.

¹ Абрахам Маслоу — американский психолог, основатель гуманистической психологии.



Соответственно, определившись с тем, какой уровень потребностей компания собирается удовлетворять, она может с достаточной долей допущения предполагать уровень интересов своих потребителей.

Однако при формировании брендов целесообразнее рассматривать более развернутые классификации потребностей, на которых основываются тренды (рис. 2). Хотя и данного рода классификации не могут считаться окончательными. В частности, потому, что специфика маркетинга заключается в том, что он может сам формировать новые потребности.

В данной классификации преднамеренно выделяются платежеспособная и неплатежеспособная потребности.

Понятие платежеспособной потребности лежит в основе категории *спроса*, и в то же время спрос следует отличать от платежеспособной потребности. Последняя выступает как потребность, обеспеченная денежными средствами, но не представленная на рынке и еще не принявшая форму платежеспособного спроса. Эта потребность носит абстрактный характер и представляет лишь реальное желание приобрести что-либо. А спрос конкретен в том смысле, что ориентирован на приобретение определенного товара или услуги.

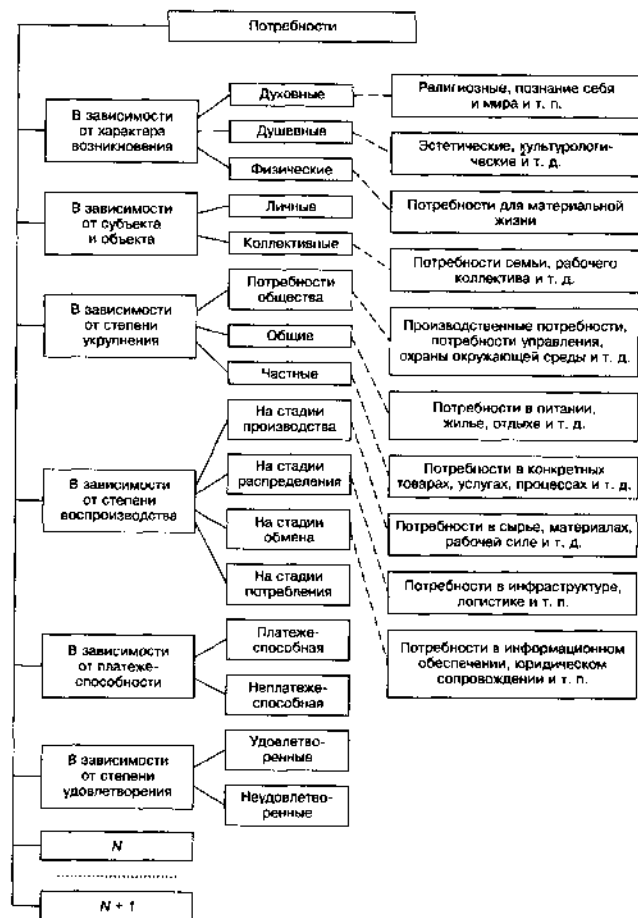


Рис. 2. Классификация потребностей

Необходимо сказать о различии спроса и потребностей (имеется в виду всех: и платежеспособных, и неплатежеспособных):

- во-первых, объектом спроса всегда выступает товар или услуга, а объектом потребности может быть любой предмет, причем не обязательно выраженный в товарной форме, например социальные, духовные, интеллектуальные потребности;
- во-вторых, потребности возникают и развиваются вместе с развитием человеческого общества, спрос же появляется лишь в условиях товарно-денежного производства, так как характеризуется платежеспособностью;
- в-третьих, спрос и потребности формируются и развиваются под воздействием различных факторов;
- в-четвертых, спрос и потребности не совпадают количественно (чаще всего спрос меньше потребности на величину ее неплатежеспособной части; спрос может быть равен потребности, но никогда не больше ее).

Таким образом, если потребность выражает круг материальных и духовных благ, которые хотелось бы иметь людям для желаемого существования при данных общественных условиях, то спрос – только те из них, которые население считает нужным удовлетворить, исходя из своих платежеспособных возможностей.

При формировании бренда необходимо рассматривать проблемы, касающиеся потребностей, предложений и спроса, так как они в полной мере отражают специфику формирования и функционирования рынка продукции. Между ними существует тесная взаимосвязь. С одной стороны, формирующиеся потребности и спрос предъявляют требования к брендам, которые не могут их не учитывать; с другой стороны, бренды оказывают влияние на формирование потребностей и спроса через предложение. Спрос и предложение в своем единстве и взаимосвязи составляют особую экономическую категорию, характеризующую взаимоотношения бренда с производством и потреблением.

Предложение – это экономическая категория, которая представляет собой совокупность определенных свойств качества товара, предназначенных к реализации. Основные элементы предложения: объем и реализация продукции (в натуральном и стоимостном выражении), структура ассортимента продукции, срок службы изделия и т. д.

Отдельно взятый успешный бренд, расширяя круг потребителей своего товара, способен не только «перетянуть на себя одеяло» от своих конкурентов, но и увеличить размер совокупного спроса целой товар-

ной категории. Наиболее ярко это видно на таких специфических рынках, как книжный, когда благодаря, например, Джоан Роулинг и ее книгам, посвященным Гарри Поттеру, объем всего рынка детской литературы на определенном этапе увеличился в несколько раз.

Необходимо также заметить, что на макроэкономическом уровне увеличение спроса при неизменном предложении способствует росту цен и, как следствие, ведет к снижению объемов продаж в данном сегменте в натуральном выражении. В свою очередь, рост предложения при неизменном спросе способствует снижению цены, а следовательно, вызывает увеличение спроса и объема продаж.

1.2. Функции бренда

Esto quod esse videris.

Ты должен быть тем, чем кажешься.

На протяжении всей истории человечества придавалось большое значение «одежке, по которой встречают». Однако в настоящее время мир меняется настолько стремительно и количество как личных, так и интерактивных контактов между людьми настолько возросло, что теперь доходить до «...по уму провожают» бывает просто некогда, и «по одежке» зачастую и встречают и провожают. А хорошо известная всем поговорка «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты» модифицировалась примерно так: «Скажи мне, что ты покупаешь, и я скажу, кто ты».

Всего по нескольким высказываниям о том, на какой манере человек пришел, во что был одет, какие часы были у него на руке, мы, не видя его, уже формируем некоторый образ. Причем дело не только в стоимости данных предметов. Благодаря закрепившимся за брендами имиджем мы начинаем приписывать людям определенный характер на основании брендов, которые они используют.

Таким образом, в современном мире бренд, с одной стороны, основываясь на зарегистрированном товарном знаке, выполняет функцию идентификации товара и, соответственно, несет информацию о товаре, а с другой стороны – основываясь на сформированном в обществе в целом или в конкретной целевой аудитории восприятии бренда, идентифицирует также потребителя данного бренда путем передачи сведений о нем окружающим.

Получается, что бренд в настоящее время – источник информации и о товаре, и о его потребителе, как бы являясь их связующим звеном.

Функция 1. Идентификация товара

Первоначальной функцией бренда как клейма являлось указание изготовителя товара или его собственника. В дальнейшем бренд стал объединять целые группы товаров, производящихся подчас на совершенно разных предприятиях. Еще позже под одним и тем же брендом стали продаваться товары, не только выпускающиеся на различных предприятиях, но и принадлежащие разным хозяевам.

В настоящее время существуют разного рода лицензионные договоры, регламентирующие возможность использования «чужих» брендов для выпуска того или иного вида продукции. Такая система производства и распространения товара получила название «франчайзинг». Существует множество примеров применения лицензионных договоров, например «Coca-Cola» и «McDonald's».

В современном мире используются уже не только лицензионные договоры, существует также практика продажи на правах собственности торговых марок для производства определенной группы товаров. Одним из примеров является компания «Volvo», которая продала свой бизнес по производству легковых автомобилей и торговую марку для данной группы товаров компании «Ford», а производство автобусов и грузовых автомобилей под той же торговой маркой оставила за собой.

Существует и обратная ситуация. Многие производители, чтобы выжить в тяжелых конкурентных условиях, имеют не один и не два бренда. На полке одного магазина может стоять несколько видов молока под разными торговыми марками, но изготовленные одной компанией и, возможно, на одном заводе.

В настоящее время отчетливо прослеживается тенденция к сосредоточению основных ресурсов на маркетинге и дистрибуции. Значительная часть современных компаний может вообще не иметь основных фондов. Такие компании занимаются маркетингом и продвигают свои бренды на рынке, не обременяя себя производством продукции, а заказывая товар у внешних подрядчиков на аутсорсинге.

Практически в каждой отрасли не составит труда найти необходимые незагруженные производственные площадки, на которых можно выпускать свой продукт. Пожалуй, это самая несложная задача. Далее выбираются дистрибьюторские/логистические компании и розничные сети, готовые его продавать, и рекламные агентства, которые будут генерировать и сопровождать данные продажи.

Действительно, ресурсы компаний ограничены и сегодня зачастую их выгодно тратить не на развитие заводов и модернизацию оборудова-

ния, которое регулярно устаревает, а на продвижение брендов. История «Nike», «Philips», «Smart» и многих других — хороший тому пример.

Существует множество компаний, которые позиционируют себя именно как производственные базы и работают на основе принципа «выжить по издержкам», постоянно оптимизируя свои производственные процессы. Конкурировать с ними по цене вряд ли возможно, хотя бы исходя из геополитических факторов, так как большинство таких предприятий находится в Китае и других азиатских странах, где низкий жизненный уровень, низкий курс национальных валют по отношению к мировым валютам и льготное налогообложение формируют очевидные предпочтения для производства.

А что говорить об уровне капиталовложений и сроках ввода в эксплуатацию в случае формирования собственной производственной базы или дистрибуции? Время — один из самых главных активов современных компаний. Если известен тренд, который может принести деньги здесь и сейчас, то, затянув сроки воплощения проекта, можно отдать возможность заработать кому-то другому. Поэтому многие компании концентрируют свои усилия большей частью на маркетинге, переводя капитал в нематериальную сферу.

Таким образом, в настоящее время бренд в виде торговой марки может и не нести в сознании потребителей достоверной информации ни об изготовителе, ни о собственнике товара. Единственное, что торговая марка точно выполняет в данном случае, исходя из своего определения и реалити рынка, — идентифицирует товар на прилавках магазина.

Это первая составляющая функции идентификации товара, которую несет на себе товарный знак (торговая марка), являющийся частью, можно сказать, фундаментом для бренда.

Вторая составляющая функции идентификации товара лежит в области восприятия и связана с идентификацией товара с точки зрения его воспринимаемого качества, которое, как уже говорилось ранее, может не иметь ничего общего с реальностью. Данная функция особенно важна, так как при идентификации товара с точки зрения его отличия от других очень важно, чтобы это отличие было позитивным и товар воспринимался покупателем более подходящим по своим характеристикам, чем прочий аналогичный товар. То есть если у какого-либо товара убрать его принадлежность к бренду (как на закрытой дегустации, когда неизвестны торговые марки, под которыми представлены образцы), то товар должен или совсем потерять ряд характеристик, которые ему приписывает потребитель, либо характеристики претерпят изменения.

Таким образом, идентификация товара — это постоянный, непрерывный и при этом взаимонаправленный процесс, когда, с одной стороны, опыт потребления товара или услуги воздействует на мнение человека о бренде, под которым они представлены, а с другой стороны, человек перекладывает на потребительские свойства продукта мнение, формирующееся у него под воздействием бренда.

Функция 2. Идентификация потребителя

Самым важным для человека является его собственное представление о предмете. Покупая одни и те же товары, люди относятся к ним по-разному. Даже представители одной целевой аудитории далеко не всегда одинаково воспринимают одни и те же продукты, не говоря уже о совершенно различных потребителях.

И речь идет не об итоговых высказываниях, которые можно услышать на тестах, а об истинных причинах того, почему потребители высказываются в пользу чего-то или отвергают что-то. Можно вспомнить анекдот про пожарного, который на вопрос о том, какой музыкальный инструмент нравится ему больше всего, ответил, что пианино, так как оно дольше горит.

Нельзя также отрицать и то, что общество, особенно если оно таргетировано по определенным признакам, склонно к обобщению мнений по тем или иным вопросам. Люди, находясь в социальной среде, не могут не обращать внимания на общие суждения по какому-либо вопросу или не брать во внимание уже сложившиеся в обществе мнения.

На основании информации, предоставляемой интерфейсом бренда (совокупностью брендинговых коммуникаций), у общества складывается восприятие данного бренда, которое переходит не только на товар или услугу, предоставляемые под этой торговой маркой, но и на потребителей указанного бренда.

Очевидно, что потребители обращают внимание и на то, во что одеты другие, что они сдят, на чем сдят и где отдыхают. Мало кто хочет выглядеть странным или смешным, поэтому старается соответствовать принятому в его окружении уровню. А бренды легко создают данную систему координат. И эта система координат становится особенно востребованной по мере ускоряющегося ритма жизни, когда люди вынуждены с ходу принимать многие решения, практически не имея времени ни на сбор информации, ни на размышление.



Бренды через всевозможные коммуникативные каналы формируют образ не только товара, но и потребителя — как он выглядит, чем интересуется, над чем смеется, о чем мечтает и т. д. В результате покупатель, выбирая между брендами, склоняется к тем, чьи сформированные образы ему более симпатичны или лучше ему соответствуют. Что, в свою очередь, определяет некоторые клише в восприятии данного человека окружающим социумом.

Когда мы говорим об информации о товаре, которую передает бренд, то подразумеваем, что речь идет не о реальных свойствах продукта, а исключительно о воспринимаемых. Когда же упоминаем сведения о потребителе, то говорим не о нем реальном, а о сложившихся стереотипах в обществе и о желании самого потребителя соответствовать определенному образу. При этом сам человек может быть весьма далек от него.

В итоге благодаря первой функции бренда потребитель имеет возможность четкой идентификации товара или услуги, то есть может рассматривать тот или иной товар с точки зрения уже известного, пусть и воспринимаемого качества, которое удовлетворяет потребителя. Это очень важно, поскольку в обычном супермаркете количество наименований продукции составляет десятки тысяч, при этом половина из них не выдерживает конкуренции и ежегодно заменяется новыми. В таких

условиях потребитель не в состоянии делать рациональный выбор товара и вынужден руководствоваться ассоциациями, вызываемыми у него тем или иным брендом, которому он доверяет. Потребитель вынужден приспосабливаться к современному миру и учиться выбирать продукцию по-новому. Именно в помощи потребителю можно увидеть первое важнейшее значение бренда.

Вторая функция бренда дает возможность потребителю передавать информацию о себе обществу или получать информацию о других, а также помогает ощущать и себя самого некоторым особым образом. То, что окружает человека, во многом передает информацию как о нем самом, так и о его образе жизни, интересах, гражданской позиции и т. д.

Современный мир устроен таким образом, что большая часть контактов происходит именно на уровне интерфейса человека, не затрагивая его сущности и природы. Поэтому человек все больше вынужден использовать дополнительные средства информации о себе реальном или вымышленном, для чего не в последнюю очередь он прибегает и к помощи брендов.

Сколько бы ни говорили, что мотоциклы «Harley-Davidson» по качеству хуже японских, а стоят они при этом значительно дороже, потребители «Harley-Davidson» покупают не столько качество, сколько стиль жизни, впечатление, которое они производят на окружающих и не в последнюю очередь на себя самих. Имидж «Harley-Davidson», выраженный в свободе как основной составляющей образа данной марки, романтике, рок-культуре в сочетании с демонстрацией высоких доходов, безусловно, накладывает определенный отпечаток и на имидж потребителей данного бренда.

Привилегии бренда

Как мы понимаем, бренд имеет важнейшее значение и для его владельца, то есть производителя или владельца товарного знака. Естественно, в данном случае речь идет прежде всего о финансовых возможностях, которые предоставляет бренд.

Можно выделить следующие привилегии бренда для его владельца.

Подавляющее количество потребителей в своем выборе руководствуются брендами. Современные потребители выбирают товар на основе принадлежности его к определенному бренду. Кто из нас обращает внимание, на каком из заводов произведен тот или иной товар? Однако нам прекрасно известно, под какой торговой маркой мы вы-

бираем товар. Поэтому для того, чтобы товар продавался, необходимо обладать брендами, которые выберет потребитель.

Лояльность увеличивает количество повторных покупок. Если выбирать между сотней приятелей и несколькими настоящими, старыми друзьями, то, думается, большинство людей выберут старых друзей. Так же и в бизнесе: проверенные партнеры ценятся больше, нежели только что появившиеся. В бренд-менеджменте та же картина. Если выбирать между потребителями, покупающими различные бренды, и потребителями, приобретающими только ваш бренд, вы, естественно, выберете последних.

Благодаря идентификации бренда можно добиваться восприятия потребителем важных для него преимуществ определенного товара. Это позволит зарабатывать на лояльности потребителя и, соответственно, не давать зарабатывать на нем своим конкурентам.

Пожизненная стоимость покупателя (customer lifetime value, CLV) только одной из марок компании «Procter & Gamble» может составлять несколько тысяч долларов. Для компаний-производителей автомобилей пожизненная стоимость потребителя может составлять сотни тысяч долларов.

Марочная ценовая премия позволяет получить более высокую прибыль. По мере продвижения бренда на рынке в его «раскрутку» вкладываются немалые средства. Потребитель покупает не просто товар, а товар под определенным брендом. Собственно, именно на идентификацию данного бренда и формирование необходимых образов в сознании потребителя и расходуется рекламный бюджет. И если все складывается благополучно, то наступает такой момент, когда определенный товар начинает пользоваться спросом. Это в том числе дает возможность повышать стоимость продукции под данным брендом, не опасаясь при этом снижения объемов продаж, так как лояльный к бренду покупатель готов вкладывать за товар свои деньги.

Согласно исследованиям, у 70 % потребителей не сокращается количество покупок любимого бренда при увеличении стоимости его на 20 %, а у 50 % потребителей — на 30 %.

Конечно, нельзя забывать о позиционировании бренда, в том числе ценовом, и выходить за его рамки.

Сильные марки гарантируют доверие к новым продуктам. Выход нового продукта на рынок характеризуется высокими издержками, направленными на продвижение нового бренда. Однако данные издержки значительно сокращаются, если рекламируемый продукт выпускается под уже известным, «раскрученным» брендом.

Таким способом вывода продукции на рынок пользуется большинство крупных компаний. Конечно, выход нового продукта под старым брендом — это всегда риск для прежнего восприятия бренда, но чем более подробно будет говориться далее при обсуждении проблемы линейных расширений, но все-таки привлекательность такого выхода на рынок, безусловно, высока и чаще всего целесообразна.

Достаточно посмотреть на цифры — стоимость выхода нового продукта на европейский рынок составляет порядка \$25 млн, на российский — от \$10 млн, а в случае расширения линейки продуктов под существующим известным брендом издержки могут сокращаться в разы.

Сильные марки приносят более высокие доходы акционерам. При оценке стоимости акций компаний все большее значение приобретает оценка нематериальных активов. Если посмотреть на стоимостную оценку многих брендов, то становится понятно, почему статус бренда оказывает непосредственное влияние на стоимость акций компании, которой принадлежит бренд.

Чем лояльнее потребители и чем сильнее марка, тем выше вероятность того, что покупатели будут прощать компании ее ошибки. Существует много примеров, когда крупнейшие компании были вынуждены отзываться свою продукцию целыми партиями. Однако, несмотря на возможное временное снижение объемов продаж, лояльность потребителей к бренду оставалась на прежнем уровне и не давала компании прекратить свое существование.

Такой запас прочности возможен только при наличии сильных брендов. Если бы потребитель купил молоко известного бренда и оно оказалось прокисшим, то он вполне мог бы приобрести продукт данного бренда и в следующий раз, списав это на какое-либо недоразумение. Однако если бы он купил молоко, ранее ему неизвестное, и оно оказалось прокисшим, то вряд ли бы он стал приобретать продукцию под данным брендом в следующий раз.

Известный бренд — средство привлечения лучших и более дешевых ресурсов. Кредиты, скидки при закупках сырья и материалов, поддержку администрации края, области и т. п. куда проще получить, если компания обладает весомым именем. То же касается и человеческого ресурса. Подвлияющие большинство наемных работников уделяют внимание известности бренда компании, в которой работают, или брендам, под которыми данная компания предоставляет услуги или производит продукцию.

При этом специалисты высказывают готовность получать меньшие деньги в обмен на престижность, возможности и гарантии, которые предоставляет бренд компании-работодателя.

Бренд — это лицо компании. Одним из важнейших факторов является то, что бренд часто становится идеологией фирмы или ее подразделения (в случае с крупными компаниями), предметом воздействия на персонал, его идентификации в обществе.

Бренд можно «сдавать в аренду». Начиная с конца XIX века компании, обладающие брендами, которые пользуются успехом у потребителей, зарабатывают на сдаче данных брендов «в аренду». Эта практика обозначается специальным термином — франчайзинг. Если компания имеет такой нематериальный актив, как популярный бренд, она может получать дополнительную прибыль, продавая франшизу.

Бренд можно продать. Все в этом мире имеет цену, бренды в том числе. Ежегодно во всем мире осуществляется множество сделок, в результате которых права пользования брендами переходят от одних собственников к другим. Важнейшее значение при этом имеет способ оценки нематериальных активов, в том числе брендов.

Существуют три основных способа такой оценки — затратный (оценивается количество денег, вложенных в бренд), доходный (изучается, сколько бренд может заработать на определенном временном участке за счет своей марочной пацетки и объема продаж), сравнительный (составляются аналогичные сделки по продаже брендов в определенной отрасли).

Безусловно, пользуясь только одним из приведенных способов, трудно добиться более или менее точной оценки, поэтому обычно применяют совокупность методов. Одна из самых известных компаний, занимающихся оценкой брендов, — «Interbrand» — использует для определения стоимости сложнейшую многоаспектную систему, которая включает сегментацию, финансовый анализ, динамику ключевых бизнес-факторов, устойчивость относительно конкурентов.

1.3. Формирование отношений бренда с потребителем

*Ab altero expectes, alteri quod feceris.
Что ты сделал другому, того и от него жди.*

Известна одна выразительная притча, рассказывающая о человеке в плаще. Однажды солнце и ветер поспорили, кому быстрее удастся снять плащ с человека. Ветер сколько ни дул, человек все больше кутался в свой плащ. Когда же засветило солнце и стало тепло, человек сам его сразу снял.

Этот пример хорошо показывает, к чему приводит желание силой что-то забрать, заставить что-то сделать или во что-то поверить. В данном случае ветер олицетворяет стандартный подход увеличения рекламной активности, а к брендингу же в этой притче куда ближе образ солнца.

Описание взаимоотношений бренда с потребителем во многом аллегорично. Часто при описании бренда прибегают к эпитетам, которые бы использовали при описании человека, — «яркий», «агрессивный», «добрый», «веселый», «эмоциональный» и т. д.

Недаром еще в начале XX века, в 1906 году, когда о бренд-менеджменте и даже о сегментации рынка еще никто ничего толком не говорил, основатель рекламного агентства «James Walter Thompson» сказал: «Хорошо разработанный бренд похож на личного друга». Понятие «друг» ключевое в осмыслении бренда.

Для создания успешного бренда действительно необходимо, чтобы он стал настоящим другом для потребителя. В популярных брендах обязательно окажется множество характеристик, которые представляют его дружественным для той или иной целевой аудитории. «У нас с ним одинаковые интересы», «Он разделяет мой образ жизни», «На него можно положиться», — это не описание качеств человека, а высказывания потребителей на просьбу описать причины, почему они выбирают именно данный бренд.

Из дружественного характера взаимодействий между брендом и потребителем следует, что и формирование отношений между брендом и потребителем должно основываться на тех же принципах, что и формирование отношений между людьми. Поэтому отношения между брендом и потребителем необходимо рассматривать на основе принципов социальной психологии, используемых в межличностных отношениях, а именно взаимопонимания, уважения и доверия.

Взаимопонимание

Взаимопонимание в системе «бренд — потребитель» — это направленность всех брендинговых коммуникаций на язык потребителя, то есть общение с ним на принятом в данной целевой аудитории языке с присутствиями данному общению атрибутами.

Например, если компания создает бренд модной одежды, то общаться с целевой аудиторией она, скорее всего, будет определенными терминами из мира моды, представлять ее продукцию будут известные модели, а реклама будет размещаться в специализированных модных журналах.

В противном случае компания столкнется либо с тем, что информация о бренде целевая аудитория не увидит, либо с тем, что информация может быть воспринята в нежелаемом для компании виде.

Согласится, трудно изъясниться на одном и том же языке и с подростками, и с банкирами. Одним язык покажется слишком витиеватым и заумным, а другим — слишком простым, грубым и жаргонным.

Уважение

Бренд, который имеет или хотел бы иметь доверительные отношения со своими потребителями, должен сообщать корректную информацию, искренне и честно, чтобы покупатель поверил в ценности торговой марки. Это будет подчеркивать уважительное отношение бренда к своим потребителям.

В общем виде уважение в системе «бренд — потребитель» можно определить как принятие и разделение брендом ценностей его потребителей. Если брендинговые коммуникации наполнены почтительным отношением к убеждениям, жизненным ценностям, образу жизни и чувствам потребителя, то это подчеркивает, что бренд с должным уважением относится к своим потребителям.

При этом внешние проявления могут иметь даже агрессивный и совсем неблагоприятный характер. Здесь все зависит именно от целевой аудитории. Если целевой аудиторией бренда является молодежь, распивающая алкоголь в подъездах и подвалах, то рекламный слоган для слабоалкогольного коктейля «Вертолет» — банку сорвет» кажется вполне уместным с точки зрения ожидаемого результата и вполне соблюдает нормы уважения, принятые в данной целевой аудитории. Однако если говорить о применении такой манеры продвижения в другой среде или если рассматривать этот стиль в общечеловеческом, принятом в обществе ракурсе, то, естественно, возникают вопросы...

Особого внимания заслуживает некорректное отношение владельцев бренда к своим конкурентам, являющиеся предметом выяснения взаимоотношений с ними. Выражая негативное отношение к бренду-конкуренту, рекламируемая марка тем самым неуважительно относится и к потребителям марки конкурентов, то есть к своим потенциальным клиентам.

Поэтому, используя в качестве основы рекламы издевку над конкурентами (конечно, насколько это вообще будет возможно с точки зрения законодательства), необходимо учитывать и упомянутый фактор.

Доверие

Уважение — основа долгосрочных отношений. Однако уважение со временем обязательно должно перерасти в доверие. Такой подход формирует уверенность у потребителя в качестве товара, а противоречивая информация о марке вызывает сомнения и неясное ощущение относительно характера бренда.

Уверенность потребителя в бренде порождает гармоничное сочетание сознательной и бессознательной активности покупателя. В практической деятельности доверие к бренду может сформироваться через сознательное отношение (переосмысление информации о бренде исходя из собственного опыта) и бессознательное отношение, которое сформировалось под воздействием информации, полученной из окружающей среды.

Настоящие доверительные отношения поддерживаются корректными рекламными коммуникациями, так как потребители негативно воспринимают грубую навязчивость, лицемерие и т. д. Хотя всегда стоит учитывать, что многое зависит от характера целевой аудитории.

Таким образом, постоянные и корректные контакты бренда с потребителем усиливают зависимость потребителя и формируют у него позитивные эмоциональные предвкусения.



Это достигается с помощью внимания к своим постоянным покупателям и заботы о них и осуществляется через информирование о повышении качества и надежности товара, появлении новых, замене устаревших моделей, предоставлении бесплатных образцов, сезонных распродажах, гарантийном обслуживании и т. д.

Активность бренда — важный фактор для укрепления доверия и уважения. Покупатель, в свою очередь, проявляет активность через покупки, информирование производителей и продавцов о своем мнении о товаре, высказывание впечатлений о потребительских свойствах бренда своим близким.

Таким образом, можно выделить принципы, которыми необходимо руководствоваться для развития отношений бренда с потребителями.

- Чтобы отношения развивались, необходимо общаться.
- Чтобы бренд «понимали», он должен «говорить» с потребителями на одном языке. При этом информация должна подаваться корректно и однозначно.
- Для формирования и развития отношений бренда с потребителем необходима достаточная частота контактов, что создает условия возникновения узнаваемости бренда и интереса к нему.
- Для формирования крепких отношений, то есть лояльности к бренду, необходимо время.

Никакая марка не сможет приобрести значимость и сформировать крепкие, прогнозируемые взаимоотношения с потребителем в короткий период времени, так как новые марки не имеют достаточной истории и традиций. Именно этим можно объяснить стремление многих брендов к созданию легенд об их старинном происхождении.

Любые отношения строятся и крепнут с годами. Конечно, при грамотном формировании бренд может понравиться потребителю «с первого взгляда», но, чтобы увлечение переросло в любовь, необходимо время.

Коммуникационный механизм в брендинге

Рассмотрим подробнее механизм формирования, передачи и восприятия информации в брендинге, во многом схожий с коммуникационной моделью Клода Шеннона¹ (рис. 3).

¹ Клод Эдуард Шеннон — американский инженер и математик, основатель теории информации и один из основоположников кибернетики.

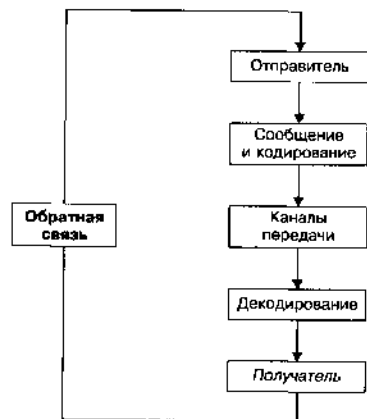


Рис. 3. Коммуникационный механизм брендинга

- **Отправитель** — владелец бренда/бренд.
- **Сообщение** — информация, которую бренд собирается донести до определенной группы потребителей.
- **Кодирование** — перевод сообщения в комплекс коммуникационных символов, понятных и одинаково интерпретируемых данной целевой аудиторией (слова, действия, выражения лица и т. п.). Основной формой кодирования выступает язык коммуникаций.
- **Каналы передачи** — средства коммуникаций, используемые выбранной группой потребителей для получения информации (наружная реклама, радио и т. д.) с дальнейшей более детальной проработкой до конкретного шоссе и мест на нем (в случае наружной рекламы). Если будет решено остановиться, например, на радио, то с выбором конкретной радиоволны и времени выхода передачи.
- **Декодирование** — процесс переосмысления полученного сообщения и превращение его в смысловую форму. Чем ближе декодированное сообщение потребителя к намерению вступить во взаимоотношения с брендом, тем более эффективна коммуникация.
- **Получатель** — выбранная целевая аудитория.

○ **Обратная связь** — присутствует, когда потребитель демонстрирует свою реакцию на бренд (узнаваемость марки, совершение покупки, участие в лотереях и т. п.).

Обычно в системе «бренд — потребитель» различают три вида отношений: эмоциональные, рациональные, поведенческие.

○ **Эмоциональные отношения** формируются на основе ощущений, переходящих в эмоции по отношению к бренду.

○ **Рациональные отношения** формируются на основе знания, оценки, убеждения и осведомленности покупателя о бренде.

○ **Поведенческие отношения** формируются на основе эмоциональных и рациональных отношений и приводят к осуществлению действий (например, к приобретению товара).

В практической деятельности функционирования бренда все эти отношения тесно взаимодействуют. От их гармонии зависят эффективность и полноценность бренда.

Брендинговые коммуникации

Прежде всего стоит остановиться на самом термине «коммуникация». В новейшем философском словаре говорится следующее: «Коммуникация (от лат. communicatio — «сообщение», «передача») — смысловой и идеально-содержательный аспект социального взаимодействия. Действия, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие, называют коммуникативными. Основная функция коммуникации — достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента».

Чаще всего информационные коммуникации рассматриваются как механизм и средства передачи информации. Соответственно, брендинговыми коммуникациями является вся совокупность способов и средств передачи информации от бренда к потребителю, способных оказывать воздействие на восприятие бренда потребителем, а также средства передачи информации от потребителя к бренду.

Рассмотрим первую группу брендинговых коммуникаций, а именно передающих информацию от бренда к потребителю. Таких коммуникаторов могут быть сотни. Приведем только некоторые из разных областей.

○ **Товарный знак/торговая марка.** Название бренда является первым коммуникационным носителем.

- Логотип. Как целое с торговой маркой или ее часть является идентификационным инструментом, передающим вложенную в него информацию потребителю.
- Фирменный стиль (визитки, бланки, конверты и т. п.). Один из первых инструментов передачи информации о бренде, так как общение с любым партнером начинается с фирменного стиля.
- Фирма/производитель. Репутация и история производителя товара, пусть даже вымышленная, оказывает значимое влияние на формирование образа бренда.
- Продукт. Вся информация о товаре (например, качество, органолептика, полезность) должна соответствовать образу бренда.
- Упаковка. Оказывает наиболее сильное влияние на восприятие потребителя. Для многих производителей, ввиду финансовых ограничений, это наиболее значимый канал передачи информации.
- Цена. Каждый бренд ассоциируется с определенным уровнем цен, соответственно, цена продукта должна соответствовать бренду.
- Персонал. Является одним из первых интерфейсов компании. Если утрировать, то будет трудно повесить в эксклюзивность магазина дорогих аксессуаров, подлинность и законность дорогостоящей продукции, если ее будет предлагать плохо выбритый человек в спортивном костюме с наколкой на руке.
- Страна происхождения. Ни для кого не секрет, что многие группы товаров ассоциируются с определенными странами: джинсы — США; пиво — Чехия, Германия; модная одежда — Франция, Италия; водка — Россия. Поэтому при формировании бренда важно понимать, как тот или иной товар соответствует заявленной стране происхождения.
- Места продаж. Естественным является соответствие места продажи образу бренда. Если, например, бренд для одежды продвигается как эксклюзивный, то понятно, что его дистрибуция должна быть построена на реализации через сеть бутиков, а не через сетевые магазины «Ашан», «Перекресток» и т. д.
- Дистрибуция (охват рынка). Если бренд эксклюзивный, то может быть достаточно и одного магазина на всю страну, а если речь идет о FMCG, то чаще всего чем шире охват, тем лучше. Однако на определенном этапе слишком большая дистрибуция, то есть присутствие товара на каждом шагу, может привести к возникновению у потребителей мнения «ну вот, раньше был хороший, а теперь испортился».

- Сервис/дополнительные услуги. Удобство, связанное с потреблением или использованием продукции, переходит и на позитивное восприятие самого бренда. Аналогично проблемы, связанные с применением товара, накладывают негативный отпечаток на сам бренд.
- Потребители. Недаром одним из стандартных приемов, используемых в рекламе, является приглашение для участия в ролике известных и значимых для целевой аудитории людей в качестве «потребителей» продукции.
- Канал рекламы и рекламный носитель. Канал рекламы (телевидение, радио, наружная реклама и т. д.) и сам рекламный носитель (конкретная передача, журнал, сайт) не только определяют аудиторию, но и проецируются на имидж бренда. Например, насколько уместной будет телевизионная реклама таких брендов, как «Ferrari» или «Mascati», или всем ли брендам подойдет передача «Дом-2»?
- Рекламное сообщение. Внешний вид рекламного сообщения и его содержание — основополагающие факторы, влияющие на формирование образа бренда.
- Частота рекламы. Обычно чем чаще бренд рекламируется, тем более успешным он воспринимается. Однако хорошо известно и следующее мнение — хорошая вещь в рекламе не нуждается. Поэтому при формировании бренда следует адекватно оценивать рекламную интенсивность по отношению к образу бренда.
- Конкуренты. Сведения о конкурентах бренда также являются информационным носителем и рассказывают о статусе бренда. Если бренд конкурирует с «Nestle», это говорит о нем намного больше, чем если он конкурирует с каким-нибудь региональным производителем.

Для формирования успешной коммуникации необходимо четко представлять, что покупатель оперирует при своем выборе не потребительскими, а воображаемыми свойствами, которые сформировались у него в процессе восприятия всей совокупности брендинговых коммуникаций.

Таким образом, на покупателя воздействует совокупность различных ощущений и знаний, которые формируют в его сознании образ бренда. Ни один из путей поступления информации о товаре нельзя игнорировать, поскольку малейший дисбаланс в восприятии может разрушить единый образ бренда. Нельзя забывать, что за словом «потребитель» скрывается обычный человек со всеми своими радостями и огорчениями. И любой бренд может стать для него как предметом насмешек, так и объектом привязанности.

Поэтому главным условием в рекламной активности является не столько обязательность присутствия во всех возможных видах коммуникаций, сколько целостность и непротиворечивость коммуникаций. То есть чтобы информация, передаваемая одним из видов брендинговых коммуникаций, не противоречила информации, которая передается в других видах используемых коммуникаций. Это один из важнейших законов, которым следует руководствоваться при создании и продвижении брендов. Навивно полагать, что в долгосрочной перспективе может принести положительные плоды ситуация, когда, например, компания будет заявлять об эксклюзивности некоторого бренда и продукции под ним, но при этом распространяться он станет по бросовой цене через дискаунтеры.

Что же касается второй группы брендинговых коммуникаций, то есть передачи информации от потребителя к бренду, то к ним можно отнести следующие.

- Покупка продукции. Приобретение потребителем продукции под определенным брендом является основным каналом, который сообщает об отношении потребителя к бренду.
- Горячие линии, книги жалоб и предложений. Данные способы, являясь одними из наиболее удобных для сбора информации о предоставляемых услугах и распространяемом товаре, достаточно ограничены в тематике получаемых сведений и в основном передают именно негативную информацию о качестве.
- Интернет (сайт производителя, сайт бренда, промсайт рекламной кампании, сторонние форумы). Наиболее широкий по своему применению, как территориальному, так и по списку товаров и услуг, способ получить информацию о бренде и предлагаемых под ним товарах/услугах. Однако существует целый ряд сложностей, связанных с анонимностью данного метода и возможной недостоверностью получаемой информации, в том числе за счет некорректных действий конкурентов.
- Участие в конкурсах/лотереях и т. д. Участие в различных промомероприятиях не только дает обратную информацию о самом факте покупки, но и позволяет собрать сведения о реальном портрете потребителя. При этом информация имеет реальный конечный адрес и большей частью достоверна, за исключением участия в акциях друзей/членов семьи реальных потребителей.
- Участие в программах повышения лояльности (различные формы льготных карточек). Пожалуй, на данный момент самая распростра-

ненная система сбора информации о реальных клиентах в их качественном разрезе, позволяющая получать вполне достоверную информацию о потребителе.

Вопросы для повторения

1. Что такое маркетинг?
2. Что такое бренд-менеджмент и как он связан с наукой маркетинга?
3. Дайте определение понятия «товарный знак». Чем он отличается от торговой марки?
4. Приведите определение понятия «бренд».
5. Какие функции выполняет бренд?
6. Какие преимущества имеют владельцы популярных брендов?
7. На каких принципах основывается формирование отношений бренда с потребителем?
8. Расскажите о коммуникационном механизме в брендинге.
9. Перечислите виды брендинговых коммуникаций.
10. Назовите основные пути обратной связи в брендинге.



О. Иоанн, вы родились в советское время, в небогатой семье. Когда произошла ваша первая встреча с брендами, когда вы обратили на них внимание — «Persil», джинсы «Montana»?

Видимо, эта встреча произошла достаточно рано, но я тогда еще не понимал, что это бренды. То есть для меня все было в едином массиве иностранного товара.

То есть брендом было все иностранное?

Возможно, но я тогда слово «бренд», естественно, не знал. И если речь идет о какой-то конкретной марке, то я начал отличать одну от другой достаточно поздно, пожалуй, едва ли не на третьем или четвертом курсе института. Я был в такой степени равнодушен к своему внешнему виду, что хотя и понимал, что джинсы существуют, но различий между ними особых не видел.

¹ Ивалт Охлюбынин — священник, актер, сценарист.

У меня, я помню, были джинсы-варенки, да еще и с лампасами. Причем через самое короткое время они стали немодными, но, поскольку я был бедный студент, их все равно носил. Правда, я к тому времени уже на скейте катался, что, как ни странно, помогало мне отстаивать свою бедность перед однокашниками.

Какую же марку вы первую выделили из прочих, сейчас не вспомните?

Отчего же, вспомню, это был «Gar».

А сейчас, когда покупаете одежду, обращаете внимание на бренды или только на сами вещи?

Вы знаете, я стал по-другому смотреть на торговые марки. Вот если раньше я обращал внимание на марку на предмете, то сейчас заведомо знаю, что, в принципе, 99 % товаров — одного и того же качества и просто дело вкуса, какой нужен тебе.

Я обращаю внимание на бренд, когда иду магазин. Я знаю, предположим, что у «Came! Active» крепкие и добротные вещи. Они мне нравятся. Я там рубашки деревянные покупаю, джинсы классические, а иногда и осеннюю обувь.

А вообще, я фанат двух марок обуви, которые проверил методом тыка — я хожу на марафонские дистанции, могу до 50 км пройти, именно пешим ходом. Поэтому я четко знаю, что такое хорошая обувь. В принципе, ходить на такие расстояния можно только в американских военных шнуровках «Cotacotat», в основном в них и хожу, а еще в «Salomon», это который раньше в «Adidas» продавался. «Salomon» — это тоже нечто.

Если не для походов, то обувь мне нравится тяжелая, с большой кожаной подошвой, с пробойкой, прорезиненная, чтобы не скользила. И не так важен бренд, просто один бренд это делает, а другой нет.

В принципе, я никогда к брендам привязан не был. Никогда от них не зависел, всегда их комбинировал и не особенно идентифицирую торговые марки до сих пор. Я в курсе, предположим, что есть набор априорных знаний, например, хороший бизнес-костюм — это «Vionip». Еще есть «Marks & Spence». Только «Vionip» классом выше, а «Marks & Spence» — это то, в чем ходят. Еще «Vionip» не меняется... Вот такое у меня дикое представление о брендах.

Из одежды очень люблю весь трикотаж «De Puta Madge». Но он хулиганский, то есть там рисуночки всякие... Вместе с тем очень удобный. Жаль, что не весь возьмешь. Некоторые рисунки допустимы, а некоторые — чересчур. Диковинная марка. Почти весь трикотаж у меня от него.

Еще люблю свитера «вермишели», которые можно под водолазный костюм надевать.

Что касается самого понятия «бренд», какой смысл вы в него вкладываете?

Это марка. Просто марка. Никакого смысла другого нет. К примеру, «Generation "П"»¹ меня дико удивил. Там же сверхидея, что бренды поработили людей.

А на самом деле в 1990-е годы, когда происходят описанные события, все было наоборот. То есть вылилось огромное количество «глухих» денег и все эти бренды были куплены в одиночное. Померены и разобраны. Все очень быстро. Так что бренды проиграли, а мы их победили безумием своим.

Жены нуворишей одевали своих мужей закупочными круизами на несколько миллионов за поездку. Но это у богатых. А у бедных как было, так и оставалось.

Однако теперь бедным, конечно, проще. Сейчас бедным легче одеваться, они могут себе наконец позволить одеваться стильно. Потому что теперь уравниловка в моде.

То есть для вас бренд это только идентификатор товара, чтобы отличить один товар от другого?

Да, и если мы говорим об одежде, то это будет еще и информация о ее качестве и фасоне.

А как вы считаете, может ли бренд идентифицировать потребителя. То есть рассказать о нем что-то?

Может, но это уже устарело. Например, раньше, чтобы войти в «Ritz-Carlton»¹ в плавках, достаточно было иметь либо часы «Breguet», либо вставленный в плавки «черный центурион»² от «American Express». Швейцар ловко умел отличить данные атрибуты, у них ведь на это глаз-алмаз.

Сейчас же неважно, что на человеке нацеплено вообще, так как, в принципе, пройти в «Ritz-Carlton» теперь можно исключительно по харизме. Швейцар только шестым чувством способен определить, можно ли этого человека в плавках впустить, так как он действительно зашел с пляжа, или это случайный бродяга. Это потому, что миллионер может быть сентиментальным и носить старые часы «Электроника-5», найденные в столе, притом что у него есть, например, «Hublot», усеянный бриллиантами. А бедный человек может себе позволить китайскую копию «Breitling», которую невозможно отличить от оригинала даже на уровне мастерской.

Сейчас ведь многие понимают, что Китай — это не есть плохая продукция, Китай — это вся продукция. Иначе говоря, есть продукция плохого качества, а есть хорошее. Бывает даже, что контрафактная китайская продукция лучше оригинала. Я не помню точно, с какой часовой маркой был такого рода конфуз, когда активно торговали, а потом оказалось, что это была поддельная партия, но с лучшим качеством, чем оригинал, можно сказать, доведенным до совершенства.

На рынке сейчас побеждают мелкие и мобильные предприятия. Они быстро ориентируются на потребности потребителей. А монстры гибнут оттого, что не в состоянии быстро меняться и как шили ровные джинсы, так и шьют.

¹ Сеть престижных дорогих отелей. — *Примеч. ред.*

² Имеется в виду эксклюзивная кредитная карта «Центурион». — *Примеч. ред.*

¹ «Generation "П"» — известный журнал Виктора Пелевина. — *Примеч. ред.*

Вообще, мне кажется, что сейчас слишком много уделяют внимания бренду как таковому. Хотя, например, в машинах или костюмах важен статус. И здесь бренды могут иметь значение. Прежде всего для менеджеров. Они их распознают моментально. А для широкого потребителя бренд теряет сейчас свою легенду.

Вы сейчас говорите только об информации, которая передает социальный уровень, но бренд может нести и другую информацию о потребителе. Например, в случае с «Harley-Davidson» мы же понимаем, что это уже далеко не только стоимость.

Да, это посыл миру. Стремление к свободе. Люди с независимым мнением. То есть они не на мотоцикле ездят, а говорят, что у них есть свое мнение.

Кстати сказать, в силу того, что у меня спецификация в прошлом больше мотоциклетная, у меня есть три куртки «Harley-Davidson». Это действительно идеал.

Правда, теперь приходится только на машине ездить. Многодетному отцу ездить на мотоцикле безумие, потому что без скорости ездить чужь, а со скоростью безответственно. Держать мотоцикл в гараже, чтобы он ржавел, тоже смысла нет, ведь мотоцикл, телефон и часы должны работать всегда. Вот и получается, что только машина.

А могут ли бренды помогать людям высказывать что-либо о себе внешнему миру?

Думаю, бренды в этом имеют большой потенциал. Например, когда мы делали мероприятие в Лужниках «Доктрина 77», то договорились с «Билайном», чтобы он выпустил одноименный тариф, и люди, которые разделяли идею, могли просто на него перейти, тем самым выразив свое согласие.

Действительно, бренды здесь могут иметь большую возможность достучаться до сердец.

Следующий вопрос скорее из области предположений и прогнозов. В маркетинге можно выделить две мегатенденции, основанные на глобализации рынка. Первая — некоторое усреднение потребителя — связана с тем, что международные транснациональные компании не особенно заинтересованы в отдельных персоналиях. Им было бы удобнее работать с совершенно одинаковыми потребителями, которые желательно не имели бы ни пола, ни возраста, ни национальности, ни вероисповедания и т. д. Вторая тенденция связана с обратным течением, когда подавляющее количество компаний, которые обладают несопоставимо меньшими ресурсами, чтобы выделиться и иметь возможность быть замеченными среди массовых рекламных потоков транснациональных корпораций, вынуждены, наоборот, усиленно таргетировать аудиторию. Тем самым разделять общество на совершенно разных людей. Бизнесвумен, экстремалы, бородачи на мотоциклах и т. д. Вы делаете одежду для всех, а мы только для серферов, вы производите сок для всех, а мы только для беременных, зато они любят только нас. Так вот, как вам кажется, куда склонится чаша весов и какая тенденция победит?

Я думаю, что так же и будет. Бесконечно. И раньше, я думаю, так было, просто в ином виде. Дело в том, что есть не марки, а увлечения, хобби, к которым может подходить атрибутивно тот или иной ряд одежды, предположим, или часов. Серфинг тот же самый, которым могут заниматься и гетеросексуалы, и гомосексуалисты, то есть общая зона.

Если сейчас посмотреть, как одета молодежь, то это в основном спортивный комбинированный стиль, но такой, чтобы можно было и в аудиторию войти. Ну что сказать — и раньше молодежь так одевалась. Ничего не меняется. И очень редко у кого ярко выраженные идентификационные маркировки, например черно-бело-желтый флаг, мюгендовид или что-то еще.

Противопоставить, конечно, данные течения можно, но мне кажется, что дальше все так же и будет. Это часть эволюционного процесса. И вмешиваться в данный процесс не нужно. Я думаю, его можно изучать, но можно ли извлечь из него какую-либо выгоду, непонятно совершенно.

О. Иоани, а что вы можете сказать по поводу того, что бренды могут воздействовать на восприятие человеком технических характеристик продукта или его вкуса, запаха и т. д. То есть когда благодаря наличию определенного бренда на каком-либо продукте потребитель начинает по-другому воспринимать и сам продукт.

Думаю, что бренд похож на информационный ключ, причем в генетической памяти. Та же «Coca-Cola», видимо, появившись раньше других и будучи изначально вкуснее, чем самодельные лимонады, так и осталась с данной информацией в памяти людей.

И эта информация передавалась из поколения в поколение?

Получается, да, то есть сектор памяти этот уже заполнен. Например, дед рассказывал, что раньше других появился «Coca-Cola», и ты начинаешь после рассказа деду сравнивать «Coca-Cola» с другими напитками, идеализируя прошлое, ведь все склонны идеализировать прошлое, потом добавляются истории отца... но это сложные процессы...

Вот идеал, я подумал, если бы я сам мог оснащать свой быт, имея некую «всювозможность», какую-то нанотехнологию или кибермеханизм, способные создавать любые вещи. Я бы копался в Интернете, моделировал бы то, что мне нравится. Джинсы, телефоны бы создавал...

То есть линия модной одежды и аксессуаров от о. Иоанна?

Если это бы получалось практичным, то почему нет. Это всегда подкупает.

Предположим, ювелирка. У меня есть любимое кольцо. Оно замечательно сделано по архитектуре. Представляет собой сожженный пергамент с остатками таинственных писаний, а поверх этого лежит крест. Кольцо в обруч сделано для большого пальца. Пошла сейчас мода на кольца на большой палец, не знаю с чего, видимо, с чего-то простенького, как всегда. Наверное, с колечек

от яхт, например, которые надо держать, чтобы парус подлирать. Ну, ерунда какая-нибудь да должна быть, ведь в основе всегда что-то практическое оказывается.

Еще есть колечко в виде короны. При сгибе оно упирается в палец, и это больно, точнее, неприятно. Однажды я поймал себя на мысли, что это некоторое ощущение реальности, это как ушипнуть себя, то есть постоянно находиться в сознании. В кольце, как и в каждом предмете, должна быть некоторая история.

Вообще, ювелирку сам делаю. Только сейчас все ограничивается эскизами и придумками, на остальное времени не хватает. А так я люблю с этим повозиться.

Насколько вы согласны с тем, что реклама — это уже сформировавшаяся область искусства?

Нет, это не так. Предательский элемент в ее сути — хвалить за деньги — не дает рекламе возможности стать искусством и делает все ее законы доступными и примитивными.

Например, когда мы делали ролики для «Еurosети», то понимали, что невозможно в ролике описать все достоинства рекламируемого телефона, ведь телефон такая вещь, что его потрогать надо. Поэтому сверхзадачей было, чтобы человек посмотрел ролик и лаял, где что, а все остальное он должен сделать сам — зайти, посмотреть, потрогать, а там уж понравится, не понравится...

Поэтому постарались выделиться, устроили такой яркий чешский луна-парк. Специально хулиганили — человек в шубе подсакивает к девочке, говорит, что телефон отличный, и уходит. Всем все ясно: желтые тона, информация о том, что такая штука есть и где это купить.

Дело в том, что в рекламе зритель реагирует, как динозавр, — на свет и движение. Неважно, что, чего да как. Позитивная или негативная информация — все равно.

Как считаете, эффективность рекламы 20 лет назад и сейчас одинакова?

Эффективность отчасти потерялась. Глаз привык. Для человека стало обычным, что ему все время что-то пытаются продать. У него уже порог терпимости повышен. То есть он смотрит рекламу, но не видит ее. А чтобы он ее видел, нужно что-то удивительное и отличающееся, кстати, от рекламы.

До какой степени можно позволить себя выделяться? Ролики с моделями, которые изображают окровавленные трупы, одетые в костюмы от какой-либо марки, — это допустимо?

Телевидение — мощный источник информации, соответственно, это оказывает на нас какое-то влияние. Значит, мы должны следить за тем, что нам показывают. Я уверен, что от этого будет идти какая-то «побочка». В чем, не могу сказать.

Вообще, у нас потребитель не отстаивает свои права. Так было всегда, и, думаю, так будет всегда. Вот в этой «безысходке» мы и вынуждены вести наш разговор о маркетинге...

Например, мы с Оксанкой (жена И. Охлобыстина. — *Примеч. ред.*), когда я работал в «Коммерсанте», регулярно проходили мимо одного из магазинов «Арт-Престиж», у которого на витрине были четыре фотографии. На первой — голые мальчики пяти лет, бегущие из моря, потом подростки, потом юноши, потом зрелые особи с ярко выраженными половыми признаками. И в голову пришло, что если один раз ребенок мимо этого пройдет, второй раз ребенок пройдет, третий раз пройдет, то у него в голове останется, что это нормально. А это не должно быть нормальным. Мы с женой даже задумывали проехать мимо на машине и пальнуть картечью. Но потом выяснилось, что эти магазины принадлежат нашему знакомому, только что их купившему у разорившегося «Арт-Престиж», и мы ему просто рассказали об увиденном. Он человек верующий и очень быстро это все чем-то заменил.

К сожалению, аналогичные проблемы и со всем остальным. Реклама идет, мы ее видим, мы ее слышим. Она остается на подкорке так или иначе. Но мы не должны к плохому привыкать. Это не должно становиться нормативом, а, зная законы телеиндустрии, люди могут выдаивать определенные темы до последнего, и это может стать общепринятым.

Бывали ли случаи, что вы посмотрели, послушали или увидели какую-либо рекламу и благодаря именно ей что-то приобрели? Не так, чтобы это постепенно откладывалось в вашей голове, а чтобы увидели, пошли и купили?

Так сразу не вспомню. То, что это нечисто, это точно. Не знаю, смогу ли вспомнить такой случай вообще. Есть реклама, которая отложилась в памяти, причем давно, например «Cafe Monterrey». «Cafe Monterrey», лучший кофе с континента кофе». Рекламу помню, но так ни разу этот кофе и не покупал. Или вот еще: «Узбеки такие горячие — заводятся с потолка»...¹

Нет, не могу вспомнить ни одного случая. Перебираю уже не продукты и не тряпки, а что-нибудь подороже, например часы, что недешево и точно бы всплыло в памяти, но не могу вспомнить. Со всем знакомился на месте, либо по рассказам людей, либо предмет как факт понравился — и стал разбираться, а потом уже познакомился, что да как.

А вот интересно, вы когда продукты покупаете, решения о покупке у вас уже приняты до того, как войти в магазин, или на месте все решаете?

На месте принимаю 60 % решений. Например, в «Metro» сметаш сыры размером с базую, я их и покупаю. И вообще, обычно покупал больше половины, чего не хотел и не планировал.

¹ Имеется в виду реклама автомобилей, которые собирались на заводе в Узбекистане. — *Примеч. ред.*



Интервью с Константином Хабенским

Константин, с чего началось ваше знакомство с брендами. Что это были за бренды?

Это была обувь. В Питере иностранцы построили линию по ее производству, возможно, это была «Salamander». На этой обуви был красный треугольник. Сейчас уже точно марку не вспомню, а треугольник помню. Качество

было ужасающее, но все равно данная обувь отличалась от всего того, что мы имели в Советском Союзе.

Еще была «Pepsi-Cola». Моя семья к тому времени уже переехала из Питера в Сибирь, но «Pepsi-Cola» каким-то чудодейственным способом добиралась и туда.

Как и всегда, на «одежку, по которой встречают», обращали внимание, причем не только «по одежке встречали». Без нее, бывало, и провожали. По крайней мере разные противоборствующие группы молодых людей. Разное в те годы случалось.

Какое значение бренды имеют в вашей сегодняшней жизни?

Вы знаете, к сожалению, я не такой ас и знаток брендов. И в принципе, в отношении брендов у меня складывается парадоксальная ситуация. Бренды, которые я знаю, а это именно те, которые постоянно рекламируют на телевидении, я обычно не покупаю. А пользуюсь в основном теми, которые не знаю.

Поэтому в мире брендов я стараюсь ориентироваться через других людей. Тех, кто в них разбирается. Обращаюсь к тем, кто знает в них толк. Причем в данном случае важно, чтобы эти люди в достаточной мере знали и меня, чтобы могли порекомендовать то, что мне действительно бы шло, то есть чтобы вещи были и удобны, и внешним видом бы соответствовали.

Поэтому мне трудно «встречать по одежке» и других людей. При общении с людьми я не понимаю, что за часы, что за марка костюма, я не могу распознать туалетную воду. Я в этом вполне просто признаюсь и не вижу в этом ничего плохого. Тем более что всегда есть люди, к которым можно обратиться, и они могут подсказать и то, и другое, и третье.

Конечно, какой-то процесс обучения даже в таком возрасте происходит, но все равно, если я вижу человека, который умеет носить аксессуары, костюмы и чувствует себя во всем этом органично, то сами бренды в таком случае будут для меня второстепенны.

А что вы вкладываете в понятие «бренд»?

Я думаю, это прежде всего человек, который им пользуется, который несет самого себя. А потом уже идет некоторое раздвоение, одни несут себя, стараюсь

всем показать, что на них надето, а другим этого не нужно. То есть бренды на них могут быть одинаковые, но одни это выворачивают наружу, а для других это само собой разумеющееся, как помыть руки.

Когда вы приходите в магазин за покупками, решение, что именно купить, у вас уже принято или оно приходит на месте?

Однозначно в магазине. Очень часто из магазина, в том числе продуктового, выхожу с товарами, которые совершенно не планировал купить. Много импульсных покупок. А бывает и так, что наталкиваешься на некоторые товары и думаешь — а не поменять ли мне сегодня направление вечера?

Когда что-либо покупаете, не посещают ли вас мысли о том, что покупаете вы в основном потому, что кто-то очень потрудился, чтобы вы приобрели именно данный товар?

Безусловно, есть много мастеров своего дела, которые меня и всех остальных тем или иным образом принуждают к покупке определенных товаров. И здесь может быть разное воздействие. Если бы я был человеком без фантазии, то под воздействием рекламы просто покупал бы товары независимо от того, нужны они мне или нет.

Но так получилось, что я человек творческий и реклама возбуждает во мне некоторую фантазию. То есть если меня заинтересовали и у меня «пошла слюнка», то я могу кому-то позвонить и предложить встречу или вечеринку, поехать за город или что-то еще, только благодаря тому, что я что-то, о чем даже не думал, увидел, захотел и купил. Реклама — это, конечно, высокое мастерство. Современные товары и услуги сейчас идут от рационального к эмоциональному и наоборот. Теперь необходимо, перелопатив сотни вариантов, найти тот, который будет очень точно попадать в людей, которые данную рекламу видят. Нужно очень точно попасть.

То же самое касается, кстати, театра и кино. Здесь ведь также не только эмоции, здесь есть и математика. На сцене при всех обстоятельствах и страхах тебе необходимо опережать зрителя на одну-две секунды, не давать волю своим чувствам, а как-то их корректировать, для того чтобы вести за собой, а не быть на поводу у зрительских реакций. Я думаю, здесь есть сходство с маркетингом.

В кино сейчас его тоже много. Взять хотя бы продукт-плейсмент. К нему, кстати, прибегают не только для того, чтобы поправить бюджет, но и потому, что многие режиссеры вышли из рекламы и им это просто интересно. Все думают, как бы его куда приставить, сильно это бросится в глаза или неслышно, к месту или не к месту, с юмором или без.

Можно сказать, что современное кино представляет собой продукт, аналогичный колбасе, молоку или пиву, который создают, чтобы успешно продать?

¹ Константин Хабенский — народный артист РФ.

Кино разное. Сейчас есть фильмы, как нацеленные на деньги, так и предназначенные ограниченному кругу зрителей. И даже молодые режиссеры могут снимать не только продюсерские блокбастеры, но и начинать свою карьеру с авторского кино.

Поэтому не продюсерство бич современного кино. В советские годы тоже далеко не все фильмы были на 100 % такими, как их хотел видеть режиссер. Были свои ограничения. Многим приходилось жертвовать.

Другое дело, что в советские годы режиссеры могли позволить себе «снимать в вечность», не торопясь, не волнуясь из-за того, что через месяц надо будет снимать уже следующий проект. Снимали спокойно. Сейчас тоже, конечно, есть такие режиссеры, но в целом все надо делать очень быстро.

Рекламу можно отнести к искусству?

Конечно. И «Каннские львы» тому прямое доказательство. Действительно, в рекламе много, на мой взгляд, настоящих шедевров: и умных, и смешных, и всяких разных, которые запоминаешь не на один год.

Существуют ли бренды, которые вы как увидели 5–10 лет назад, так ими и пользуетесь?

Я их достаточно часто меняю. То есть даже не я их меняю. Может быть, я и ходил бы в этом во всем, но иногда мне подсказывают, что, может быть, уже и хватит. Надо что-то другое. Это как, например, ходил человек раньше по городу в шортах, а потом ему сказали, что это неприлично.

И дело не в том, что, допустим, я внушаемый человек. Просто я готов прислушиваться к уважаемым мною людям. Поэтому проходит время, и я, как тот человек, действительно перестаю по городу в шортах ходить. Так же у меня и с брендами обстоит.

Для меня бренд — как человек, который через собственные поступки и различные высказывания пропагандирует некоторую жизненную позицию, философию. А люди, глядя на реальную жизнь данного человека, делают свои выводы. Если человек беспринципный и слова расходятся с делом, то такой бренд быстро разваливается.

У меня есть знакомые, которые часто появляются на телевидении, у них много предложений, и они за все берутся, а я, глядя на них, понимаю, как они рассыпаются, перемалывая себя на данной мельнице. Трудно, конечно, пройти медные трубы и не впасть в этот соблазн, но именно таким образом происходит разрушение человеческой личности. То же самое и с брендами.

А может так случиться, что не человек вам что-то рекомендует или отговаривает, а сами бренды являются достаточным источником информации?

Если я не знаю, например, вино, которое мне дали попробовать, я смогу определить его только по принципу «нравится или не нравится». Я не способен наслаждаться и чмокать «ох, ах, какое вино семидесятилетней выдержки». Я его

так не угадаю, как в большинстве случаев и марку — ни в пиве, ни в вине, ни в чем-то другом.

Мне либо нравится напиток и я его выпиваю, потому что хорошая компания, приятный разговор и то самое время года, когда его стоит пить, либо нет.

Конечно, в компании может оказаться человек, который в вине хорошо разбирается. И если он мне скажет, что «прости, Константин, но ты не понял, попробуй, какой букет», то я, конечно, прислушаюсь и попробую разобраться, даже если мне изначально и не понравилось.

В принципе, именно такую же задачу в ряде случаев может выполнить и бренд. Когда смотришь на этикетку и говоришь сам себе — нет, похоже я не разобрался, надо еще попробовать.

Также если я не могу на прилавке найти знакомое вино, которое хотел купить изначально, то буду искать ту марку, которой доверяю и знаю, что эти ребята, в принципе, делают неплохое вино.

Была ли такая реклама, которая бы вам запомнилась и благодаря которой вы что-то конкретное купили?

Мне кажется, что из того, что я, например, видел по телевизору, мне действительно запомнился «Gillette».

А вообще, я уже в достаточной степени закрылся от всей этой рекламы. Уж больно ее много. Да и покупаю я в основном те вещи, которые и так не надо рекламировать. Они в рекламе не нуждаются.

Сейчас для меня реклама, которая действительно может существовать, — это сарафанное радио. То есть мнения людей, которым я доверяю.

Существуют также товары, которые вообще не рекламируются как категория, хотя и покупаются, например валенки. Прекрасный ведь продукт, а рекламы его нет. Их могут только посоветовать и разъяснить, как выбрать, какие-то люди, которые в них понимают.

А вся остальная реклама очень похожа на телевидение в целом. Сейчас, когда из него убрали уже самые последние хотя бы немного интеллектуальные программы, не все, но почти полностью, оно, как я понимаю, и реклама, рассчитано на то, чтобы правильно управлять мыслями людей.

И этот процесс вполне объясним, ведь таким образом проще управлять массами, государством. Это было, есть и будет. Хлеба и зрелищ. Ничего не меняет. Другое дело, что сейчас для этого стало больше инструментов.

Иногда с этого сбиваются, вследствие, что называется, «маленьких революций», которые ненадолго вспыхивают, а потом уходят, и все опять возвращается в обычное русло.

Конечно, всегда существует противостояние, которое обязательно в проигрыше. Это те самые один-два человека, которые выходили из ряда вон и оставались

в памяти людей, залезая в бочку и там сидя всю жизнь, то есть отойдя от общей массы, но сохранение свое мнение. Те, кто, несмотря ни на что, продолжали утверждать, что земля крутится. У них, конечно, при этом получался неплохой PR, хотя и при реальной угрозе быть сожженными на костре. А остальная масса так и продолжала и продолжает требовать хлеба и зрелищ.

Меня как артиста интересует зрительское мнение, и иногда оно очень расходитсЯ с моим собственным. И мне в данном случае бывает очень досадно, когда вещи, которые лично мне были бы неприятны, становятся, наоборот, популярными и цитируемыми, а те, к которым я отношусь достаточно трепетно, проходят мимо и на них не обращают внимания. Меня это задает, потому что это называется — массовая выхолощенность сознания, или массовая выхолощенность индивидуальности.

То, с каким интересом вся страна наблюдает сначала со страниц желтой прессы, а теперь и с экранов телевизора за чьей-то жизнью, забыв о своей собственной и совсем ею не интересуясь, — это меня как человека, который хотел бы и дальше жить в нашей стране, задает очень сильно. Против этого я пытаюсь всеми своими маленькими силками бороться. Начиная с детей, создаю для них различные студии и пытаюсь учить их думать самостоятельно.

Бренд — в той или иной степени имя. Насколько вы считаете справедливым известное выражение, что сначала человек работает на свое имя, а потом имя работает на него, и применимо ли данное выражение к брендам?

Безусловно, справедливо. Так оно и есть. Иногда больше, иногда меньше. Но когда имя уже начинает работать на тебя и ты при этом перестаешь его поддирать не информационными поводами, а собственным ростом, то есть начинаешь думать, куда идти дальше, отключаясь, собственно, от имени и просто размышляя о своей профессии, к сожалению, имя тебя сожрет очень быстро и все на этом остановится.

Так же, я думаю, и с товарами. Если созданное имя перестает себя подпитывать конкретными делами, то это достаточно быстро раскусывается. Может, еще 3–5 лет марка и будет работать, но потом ее заменят другие.

Что в бизнесе, на полях брендов, что в нашей профессии, если ты оставил свое имя или свой бренд и ничего для них не делаешь, то очень быстро и догонят, и перегонят, и пойдут дальше те люди, которые хотят, которые фантазируют.

Поэтому, чем бы ты ни занимался, необходимо всегда двигаться вперед, не предавать свою профессию, свое дело или свою идею и не терять чувства юмора, прежде всего по отношению к себе. Все остальное — здоровье, семейное благополучие, успешность — это уже лотерея.

Надо честно следовать тому, что ты хочешь делать, и очень этого желать. При этом прислушиваться к себе и здраво оценивать свои умения и возможности (не слишком ли ты «наполеонишь»). В таком случае все должно быть хорошо или, по крайней мере, интересно.



Интервью с Сергеем Стиллавиным

Сергей, как человек, проведший детство в СССР, какой бренд вы первым выделили для себя из прочих товаров?

В советское время все иностранные бренды были под особым, пристальным вниманием. Поскольку был тотальный дефицит, как мы прекрасно помним. Мне¹ на момент развала СССР было 18 лет, и я прекрасно отдавал себе отчет в том, что существуют иностранные марки, но я их абсолютно не могу себе позволить. По этой причине я не обращал внимания на детали, на то, как их доставать или покупать. Покупал и носил просто то, что было доступно.

В советских товарах я выделял марки радиоэлектроники, и главной из них была прибалтийская «Радиотехника», недоступная по причине дефицита. Был также переносной двухкассетник «Вега», который все хотели иметь, но ни у кого из моих знакомых его не было. Еще, помню, у моего друга появился тогда переносный магнитофон из серии тех, с которыми ходят афроамериканцы на похоронах — это «Argo-001». Гигантский аппарат с кассетным магнитофоном и радио, который, несмотря на вес, умудрялись носить на плече.

А что касается иностранных брендов, то в первую очередь это все-таки были не сами бренды, а скорее надпись «Made in...». До сих пор помню, как в самом начале 90-х моя мама, впервые разжившись какими-то деньгами, купила какую-то полную ерунду себе и кроссовки мне. На них имелась надпись большими буквами «Made in Italy». Однако пластмасса, из которой была сделана подошва, была настолько нелепа, что их невозможно было носить, да и выглядели они абсолютно по-уродски. Даже не представляю, как мама их выбрала.

Еще помню, что у мамы были джинсы «Wranglers», и помню, что это было круто. А когда я заканчивал школу, мне отец подарил свои старые штаны, по-моему, это были «Lee». Я в них очень долго ходил. Они неплохо держались. Носил я их каждый день, и было это несколько лет.

Одним из первых брендов, которые я для себя выделил, был «Gillette». Бритвы «Gillette». Еще были шампуни. Первый, который запомнил, — «Vidal Sassoon». Но тратить на него деньги было абсурдно. Стоил он рубль двенадцать, и хотя тогда уже началась инфляция, это все равно были запредельные деньги. То есть это как сейчас платить за ту же банку 1000 руб., это же просто нелогично.

Поскольку я носил длинную шевелюру, я был вынужден обращать внимание на шампуни. Был к ним цепетлив и даже прошел в их выборе определенную эволюцию. Я помню прекрасно советскую марку «Янтарь» в любиках от зубной пасты. Это был гениальный шампунь, который я никак теперь не могу найти.

¹ Сергей Стиллавин — теле- и радиоведущий.

Затем я обратил внимание на японскую серию шампуней, хотя они и были достаточно дороги. Наконец, моя эволюция привела меня на данный момент к выбору «Johnson's Baby». А то у меня от японских шампуней уже начала портиться кожа головы. Я понял, что мне нужно что-то особенно чистое. Поэтому и обратился к детской тематике как к продукции, проходящей более высокий контроль качества. Так и остановился пока на детской линии «Johnson & Johnson».

Еще, помню, в 1991–1992 годах у немцев было популярно каяться перед Советским Союзом за военные злодеяния и они присылали нам гуманитарную помощь. Запомнил из нее сухое молоко «Clint».

А вот, еще вспомнил, в самом юном возрасте я столкнулся с зубной пастой «Coltins». Желтый тюбик и зеленая надпись. Сама же паста была полосатая, это было вообще что-то неведомое. Сейчас полосатый «Aquaafresh» везде, и им не удивишь, а тогда это было что-то потрясающее.

Такоже в школе у меня был карандаш «Mitsubishi» с тонким стержнем, который не надо было точить. Просто нажимаешь кнопку, и он вылезает. Видно, кто-то привез и подарил.

Еще в советские годы очень ценились иностранные пакеты с различными неведомыми брендами. Их не мяли, не выбрасывали, а аккуратно и подолгу носили.

Вспоминаю, как в школе переписывался с немкой. Мне было интересно немецкий язык изучать. И когда она приехала посмотреть Советский Союз после его краха и заодно повидать меня, привезла мне в подарок кроссовки «Adidas». Яркие, классные кроссовки. Сейчас, например, «Adidas» занимается репликами своей прежней продукции. «Original» серия называется. К сожалению, той модели пока в этой серии нет. Обязательно куплю, если увижу. Есть у меня ностальгия по тому времени. А еще немка пригласила меня посидеть в кафе гостиницы, где она остановилась, и угостила меня немецким пивом. В первый раз в своей жизни я попробовал иностранное пиво, это был «Holsten». Экспорт тогда еще был честным, никаких заводов здесь не было. Поэтому я его так надолго и запомнил. Оно действительно было очень хорошим.

Сейчас многое с тех пор изменилось, прошла переоценка ценностей. Что теперь для вас представляет собой бренд?

Сегодня я прежде всего презираю интернациональное отношение к брендам. Объясню. Я только что вернулся из Южной Африки. Она долгое время была в изоляции ввиду апартеида. Поэтому промышленность их развивалась самостоятельно. У них есть свой текстиль, в частности бренд «Old Khaki». Это очень качественный продукт. Качество хлопка такое, что когда берешь материал в руки, то может показаться, что в нем, наоборот, больше синтетики, настолько он необычный, очень тонкий и очень твердый. Я купил себе там несколько

рубашек и куртку, они там и дешевые получаются, и в то же время сразу видно, что это фирменная вещь, а не international.

Мне нравится, когда бренд локализован. То есть, например, сегодня я в «Abercrombie & Fitch». Злые языки, правда, мне тут сказали, что это одежда для гомосексуалистов. Но мне она нравится тем, что она локально американская. Если и есть магазины, например, в России, которые ею торгуют, то это серый импорт. А мне нравится в ней в том числе и название, и то, что она есть не у всех. Бренд — это когда не для всех. Потому что массовый продукт, например «Dolce & Gabbana», если из высшего эшелона или если из низшего, — те самые перестроичные «Мальвины» — это все пошло.

Бренд — это не то, чем я хочу выделиться. Но в то же время именно среди редких вещей мне, например, и удастся найти то, что нравится.

Правда, у вещей бывает совсем узкая специализация. Например, когда я был в Чикаго, зашел в магазин местной одежды. Вроде все нравится и стоимость устраивает, но местные особенности данный местный бренд купить не дают — если одежда нормальная в плечах и по росту, то короткие рукава, а если рукава нормальные, то в плечах на два размера больше. А все дело в том, что это для местных коренастых дальнобойчиков шьется. Ребята крепкие, но с короткими мускулистыми руками.

То есть бренд — это для «других» или все-таки для «себя»?

Если внешне видно, что это за бренд, то, пожалуй, больше для других. А если нет, то другая ситуация.

Например, в том же Чикаго я зашел в «Ermenegildo Zegna». Смотрю: куртка висит, пуховик. Капюшон с мехом, снаружи рисунок «мелкая елочка». Внутри синтетика какая-то. Померил, смотрится отлично. Спросил, сколько стоит. Проскользнула цифра «четыре». Думаю, вот хорошо, такой пуховик и всего за \$400. А оказалось, что \$4400. И в данном случае эта покупка будет в чистом виде для себя. Снаружи, когда на такую штуку смотришь, никогда не подумаешь, что она столько стоит. Тут надо настолько себя любить, чтобы верить в эту цену...

А вот, например, в «Abercrombie & Fitch» марка написана сверху. Сразу ее видно. Но это больше будет информация, что я был в Америке, и не более того. Больше как память о поездке.

А вообще важно качество продукта. Я, например, подсел на обувь «Crocs». Вот на мне сейчас осенние «Crocs», а дома стоят зимние «Crocs». Мне этот бренд нравится технологичностью. Моется хорошо. Теплоизоляция хорошая, а вес в три раза меньше, чем у обычной обуви. Это очень удобно. Я даже познакомился с поставщиками. Регулярно к ним приезжаю. Подарки друзьям у них покупаю. Во-первых, хорошая кожа — не натирает и нога не потеет, а во-вторых, носится три года и не трескается. Поэтому, когда я узнал, что у них

есть и зимняя обувь, я подумал, что она тоже классная, и правда, вовсе не разочаровался.

Таким образом, вам нужен бренд для того, чтобы, выделяя качество понравившегося товара, в дальнейшем можно было легко совершать аналогичные покупки?

В принципе, да. Я однолюб. Однако есть бренды, которые со временем потеряли для меня свою привлекательность. Например, «Panasonic».

Раньше в СССР считалось, что есть «Sony», «Panasonic», «Hitachi», может, еще что-нибудь и они делают хорошую электронику. Но в начале 90-х я зашел в какой-то комиссионный магазин и вдруг вижу — уютю «Panasonic». Это меня сильно разочаровало в данной марке. Примерно так же, как когда я увидел в свое время у друга аудиоустановку «Mitsubishi». Я не смог уложить в своей голове автомобили и магнитофоны.

У меня мама патентовед, и она меня всегда учила, что чем сложнее товар, тем он быстрее ломается. Так же и в технологиях производства. Если ты делаешь и шины, и пирожные, то либо одно ты делаешь плохо, либо другое. Не бывает так, чтобы все было хорошо. Поэтому я сосредотачиваюсь на узких брендах. Например, те же «Grosch». Это для меня неповторимый другими набор нескольких качеств — легкость, теплоизоляция, отмываемость. И никто с ними спорить по всем трем показателям не может. Есть другие лидеры по легкости, по теплоизоляции, может, по отмываемости, но чтобы все вместе — нет.

Стараюсь искать редкий товар, который встречается не так часто, как обычных.

Как думаете, а насколько ваши собственные ощущения от того или иного товара зависят не от объективных качеств данного товара, а от информации, которая сопровождает данный товар или бренд и которая может к реальности не иметь никакого отношения?

Такое вполне может быть. Приведу даже интересный пример. Однажды во время прямого эфира к нам в студию позвонила девушка и рассказала, что долгое время она общалась с мужчиной и наконец наступило такое время, когда она решила уже допустить его к себе окончательно. Она долго рассказывала, как она к этому вечеру готовилась: сходила в парикмахерскую, педикюр, маникюр, купила новое постельное белье. Я даже запомнил эту цифру. Она купила комплект постельного белья за \$300. Я ее спросил: «Вы что, так ценили этого мужчину?» «Нет, — ответила она, — я так ценю себя».

То есть товары и бренды — это все уровень собственной самооценки, перенос имиджа или стоимости бренда на себя. Одни, например, ездят на «Lexus», а другие — на «Toyota». Но поверьте мне как журналисту, который несколько лет профессионально занимается тест-драйвами автомобилей, что это машины одного порядка.

Я, например, никогда не куплю «Porsche Cayenne», просто потому, что есть «Volkswagen Touareg». Что бы мне ни говорили: что мотор другой, программа другая, кожа другая. Это все понятно, но переплачивать в полтора раза за машину, которая по своим габаритам априори не должна быть гоночной, я не буду. Конечно, я понимаю, что «Porsche Cayenne» — это круто, но я понимаю, в глазах кого это круто.

Безуловно, самоидентификация или, наоборот, самоотстранение от людей, которые принадлежат к определенной марке, существует. Это имеет очень большое значение. Именно поэтому «BMW» отказалась спонсировать «Бумер-2»¹. «BMW» не хочет, чтобы их машины ассоциировали с криминалом. Хотя, как мы понимаем, в России это, может, уже и бесполезно. Это уже случилось.

Вообще, если говорить о «BMW», лично мне в целом, конечно, этот бренд симпатичен. Но если брать конкретику, то, например, мне как 38-летнему человеку их последние «пятачка» не нравится. С точки зрения пассажиров это совершенно бездарно сделанная машина. Сади большой диван, но совершенно нет места для ног. Передний пассажир упирается коленками в бардачок, который низко и криво опущен. Я вижу, конечно, что машина красивая, двигатель прекрасный, едет превосходно, но зачем мне одностороннее купе с четырьмя дверями? Мне такая машина не нужна.

Мне и новый «Mercedes S Coupe» нравится. Отличный аппарат. И едет хорошо, и цена нормальная. Но опять же для себя практического применения не вижу. Красоваться нужно больше тем, у кого еще нет в обществе определенного имени. Мне, честно говоря, уже пыль пускать в глаза не хочется. Я не целевая аудитория в данном случае.

У меня была на этот счет замечательная история с Федором Бондарчуком². Как-то нас с Геннадием Бачинским³ пригласили вручать премию «НеПо». Анакануне, пребывая в скуке и одиночестве (был такой период жизни у меня), я решил заняться шопингом. Это было единственный раз в моей жизни, и закончился этот шопинг тем, что я купил настоящую борсетку «Louis Vuitton», вещь, в общем-то, недорогую. С ней я и пришел на вручение. Она была как нельзя кстати. Ключи от машины, документы и кошельки нам с Геней оставить было некому, а в карманы они не влезали. Вот мы все в эту борсетку и сложили, а с ней на вручение вышел. Быстренько подарили Жанне Фриске цветы и ушли. А там, оказывается, был и Бондарчук. Примерно через полчаса при встрече со мной Федор говорит: «Сергей, скажи мне, ведь это

¹ Имеется в виду кинофильм, в котором главные герои из криминального мира ездят на автомобиле «BMW X5». — *Примеч. ред.*

² Федор Бондарчук — кинорежиссер, клипмейкер, актер и продюсер. — *Примеч. ред.*

³ Геннадий Бачинский — ныне покойный коллега Сергея Стиллавина, радио- и телеведущий. — *Примеч. ред.*

же был поддельный «Louis Vuitton»? Не мог ты быть с настоящим, ты с ним у меня совершенно не сочетаешься...»

Все от человека зависит, как что использовать. В том числе и бренды. Это так же, как если ты видишь «Ford Focus» с номерами ЕКХ, то понимаешь, что там едут спецслужбы, а если «Mercedes 600» с номерами 777, то это просто глупо. У тебя и так крутая тачка, зачем тебе еще эти номера.

Вообще, думаю, что через бренды себя старается создавать тот, о ком еще никто ничего не знает.

Таким образом, товары и бренды часто становятся источником информации о самом человеке?

Безусловно. Мы даже в видеверсии «Тест-драйва»¹ спрашиваем людей, сколько покупает человек, который сидит за рулем того или иного автомобиля. Хотя, несмотря на то что люди, особенно женщины, быстро и правильно формируют мнение о достатке человека, бывают парадоксальные случаи.

Человека, например, на «Lexus CT 200» могут принять за малообеспеченного, не разглядев марку и посчитав, что его автомобиль корейского производства. Сейчас есть такие машины, что пока не прочтешь ее название, можешь принимать ее за что угодно другое. То есть бывают дизайны очень спорные, неавторские, так сказать. «Lexus RX» все узнают, а с остальными «Lexus» проблемы. Тот же гибрид «CT 200» — он типа «Toyota Prius». Но «Prius» узнаваем, а про «CT 200» ни в автомобильном потоке, ни на стоянке вообще не скажешь, что это «Lexus». Какой-то восточный гольф-класс. Когда люди узнавали, сколько он реально стоит, были в шоке. То есть машину, которая стоит 1,6 млн рублей, на которой одна только аудиосистема — «Mark Levinson», люди с виду оценивали в 500 тыс. рублей.

Что же касается меня, то я, например, по тому, какая у женщины одежда, обувь и сумка, делаю вывод о ней самой, точнее, о ее вкусе и характере. Сразу видно, что это по жизни за человек. Официальная одежда, конечно, мало чего говорит, а вот одежда в свободное время — это очень познавательно. Сразу видно и революционера, и консерватора, и человека, который старается никак не проявлять свою инициативу, покупая просто трендовые вещи. Чисто с точки зрения психологии интересно.

Бренд, безусловно, может компенсировать отсутствие вкуса, но это если человек одевается в рамках одной коллекции, а если люди начинают сочетать, экспериментировать из различных марок, тут-то все и проявляется.

Конечно, люди склонны оценивать других на основании брендов. Поэтому ничего удивительного, что у меня, например, есть знакомые, которые могут взять в кредит новую «BMW» седьмой серии, живя на съемной квартире. Как в 90-е годы, когда у пацана была волына, костюм и «шестисотый ме-

рин», а спал он на раскладушке в коммуналке. То есть жизнь целиком на люди, на показ.

Конечно, данная тенденция долгосрочна только в рамках бескризисного существования. Я хорошо помню позднюю осень 2008 года. Когда в сознании многих людей произошла резкая переоценка ценностей. Мишура отпала. И люди прекрасно обходились без «Азбуки вкуса», покупая продукты в «Пятерочке».

Как эксперт в области автомобилей, на что обращаете внимание прежде всего?

Я смотрю на автомобиль как потребитель. Он должен подходить по следующим критериям: цена, износоустойчивость, качество сервиса, чтобы он не был по какой-либо причине презираемым окружающими, а также на возможность дальнейшей перепродажи.

Сейчас в автомобильном мире идет очень интересная тенденция. Это заметно по опциям, которые ставят на машины. Раньше, лет 10 назад, потребители думали следующим образом: «У меня сейчас мало денег, поэтому я куплю машину попроще». А сегодня ситуация другая, развращенная: «У меня мало денег, но я хочу машину по качеству такую же, как у того, у кого много денег». Поэтому сегодня на маленьких машинах есть все те же опции, что и на машинах бизнес-класса. Сейчас адаптивный круиз-контроль можно и на «Volkswagen Polo» поставить. Не говоря уже о стеклоподъемниках.

Вообще, я автомобили разделяю на две принципиальные группы — машина для одинокого человека и машина для семейного человека.

Когда ты один, ты должен менять машину каждые два года, потому что каждые три года происходит рестайлинг и ты не имеешь права, чтобы у тебя реснички были не светодиодные.

А если ты семейный человек, то твоя машина должна служить пять лет. Лучше всего, если это будет универсал С-класса с дизельным двигателем. Например, «Ford Focus» универсал, «Skoda Octavia» универсал и т. п. То есть машина с максимальным пространством при небольшом внешнем объеме, динамичная, экономичная, недорогая, неугоняемая, массовая, но никто не скажет, что это отвратительная гадость, например, как китайский автопром. Обладанию данной машиной, конечно, не завидуют, но в лоточке ты чувствуешь себя уверенным середнячком.

Ну а если ради показухи, то тут, конечно, тема безграничная. Я ездил на разных автомобилях. Самая дорогая стоила 14,5 млн рублей, это был полноприводной «Bentley Continental» с красным салоном и обитым, как гроб, кроватко-красным багажником. Но опять же сядишься и видишь, что ручка переключения передач и панель от «Volkswagen Touareg». Или у «Volkswagen Touareg» приборная панель и ручка от «Bentley». То есть, когда сравниваешь, многие ценности не такие очевидные.

¹ Имеется в виду передача «Большой тест-драйв». — *Примеч. ред.*

Или, например, «Lamborghini»-кабриолет. Я со своим ростом 186 см сажусь на сиденье в самом низком положении — и у меня стойка лобового стекла ровно напротив глаз. То есть, чтобы ехать нормально, мне надо либо нагнуться вниз, либо подушку подкладывать и ехать, как волк в «Ну, погоди», сверху, над стеклом.

Еще очень важно быть реалистом и помнить, что машину, на которой сегодня едешь, рано или поздно надо будет продавать. А ситуация осложняется тем, что сегодня автопроизводители выбрали стратегию первого покупателя. Им неважно ни второй, ни третий покупатель. Поэтому, например, сейчас очень многие моторы пошли с турбиной. Маленький объем, мощности много, но ресурс — небольшой. Ведь всегда, когда из маленького высасываешь большой ресурс, это ненадолго.

В Европе вообще хотят принять закон, что машины старше 10 лет должны утилизироваться. Им нужны новые и новые покупки, только это кормит заводы. А как заводам наращивать продажи, если они будут делать надежные автомобили? Поэтому сейчас автомобили надежные только для первого потребителя.

И так, что характерно, везде, на любом рынке, Корпорации заинтересованы продавать как можно больше. Ты, например, не можешь купить самый современный персональный компьютер потому, что пока ты его покупаешь, уже где-то появился еще более современный компьютер.

На ваш взгляд, к чему описываемый порядок вещей может привести общество в обозримом будущем?

Я вижу выход только в очередном экономическом кризисе или войне. Война всегда решает многие проблемы. И мне кажется, это неизбежно, это в природе человека.

Сегодня совершенство диктуется маркетологами. Это они заставляют вещи именно выглядеть совершеннее. То есть наклейка «New» сейчас самая желанная для всех. Но маркетологи запугались оттого, что они думают, как впарить, а не как сделать. И, видимо, они всю сегодняшнюю ситуацию должны окончательно завести в тупик.

Сейчас нет гармонии. Нет мира ни в душе, ни в голове. Куда мы гонимся? Меня всегда пугают люди, которые говорят, что им нужен карьерный рост. То есть он не на своем месте, раз ему надо куда-то еще. А через три года он опять будет требовать повышения. То есть он не знает, кто он, куда ему действительно надо. Ему надо куда-то расти. И на этом постоянном росте основан весь современный мир.

Поэтому, действительно, решение, похоже, только в войне. И это, к сожалению, произойдет, потому что ресурсов действительно мало, а потребности постоянно возрастают. И мы, конечно, несчастная страна, потому что нас так

мало на такое количество ресурсов, а хищных заявлений с притязанием на них со стороны других стран уже предостаточно.

Сергей, скажите, пожалуйста, а как вы сами совершаете покупки в обычном супермаркете, торговом центре?

Я очень быстро покупаю. Часто по списку. Если надо купить сок, я заранее знаю, какой сок я куплю. Я не брожу по магазину в качестве развлечения. Идя в магазин, я четко представляю, что собираюсь купить.

Ходить в магазин в качестве досуга — это не про меня. Я как-то оказался в крупном торговом центре в выходные и испытал шок от людей, которые слоняются по нему в поисках чего-либо, потому что у них есть карточки с кредитными деньгами того или иного банка. Притом, похоже, они не знают, что именно им надо, но все равно ищут...

Если я совершаю значительную по деньгам покупку, то стараюсь провести предварительное собственное исследование по данному вопросу — обязательно консультируюсь у знакомых специалистов, чтобы понять детали, а потом просто иду место, где то, что выбрал, будет дешевле.

При покупке одежды или обуви, если нет ботинок, которые меня устраивают, я просто перенесу покупку на следующий раз. Я не приду с шубой, если пошел за ботинками.

Ходить нужно по музеям, а не по магазинам. Ходить по магазинам — это самое глупое времяпрепровождение.

Была ли такая реклама, благодаря которой вы что-либо купили?

У меня с этим дела обстоят иначе, чем у многих других. Я раб той рекламы, в которой сам участвовал. Очень часто после того, как я что-то рекламировал, я сам же это и начинал использовать. Потому что, когда я подписываюсь под рекламной чего бы то ни было, стараюсь сам предварительно проверить, действительно ли предмет хорош и соответствует ли цене.

А если обычная реклама, то скорее нет. Я покупаю больше интуитивно.

Может ли так случиться, что какая-то дорогая покупка, например автомобиль, будет сделана при всем массиве известных вам данных просто эмоционально? То есть сели в какой-то автомобиль, а он просто взял и понарился?

Может. Хотя, конечно, если люди, которых я считаю экспертами в данном вопросе, будут указывать на конкретные недостатки в данном автомобиле, то не куплю. А если они будут говорить, что просто где-то есть получше, то это меня не убедит ни в чем и я послушаю себя. Меня в таком случае могут остановить только аргументированные указания на дефекты.

На этот счет был интересный случай с моим товарищем, который пошел покупать «Range Rover Vogue». Но вот беда, в тот день он выпил бутылку вина

и вместо «Range Rover Vogue» купил «Range Rover Sport». Вот был такой порыв у человека, продиктованный алкоголем. В дальнейшем оказалась совершенно неоправданная покупка. Купил за 4,5 млн рублей, а продал через четыре года всего за 1,2 млн. Очень много потерял. Да и машина сама по себе не стоит таких денег. Это «Supercharged» был с сумасшедшим мотором. Мотор-то сумасшедший, а все остальное — маленькое и узкое.

Но если про меня, то я все-таки больше прагматик. Я считаю, что раз мы так много работаем и с таким трудом зарабатываем деньги, надо еще совсем чуть-чуть напрячься и выбрать умом, а не другим местом. Выбирать надо из уважения к собственному труду.

2 Создание бренда

*Amal victoria curam.
Победа любит старание.*

Процесс создания бренда обозначается устоявшимся понятием, применяемым в маркетинге, а именно *брендингом*.

Значение определения «брендинг» следует из способа словообразования соответствующего англоязычного слова branding, а именно из его окончания ing¹. Основой слова «брендинг» является «бренд». Соответственно, если рассматривать слово «брендинг» с точки зрения функций его окончания в английском языке, очевидно, что это слово обозначает процесс, связанный с брендом. Таким образом, учитывая сложившуюся практику применения данного термина, под ним чаще всего подразумевают следующее.

Брендинг — это процесс формирования и продвижения бренда на рынке.

Данный процесс включает в себя разработку и осуществление комплекса мероприятий, способствующих идентификации того или иного продукта или услуги, привилегированное выделение данного предложения из ряда аналогичных конкурирующих продуктов или услуг, создание долгосрочного предпочтения потребителей к бренду и продукции под ним по отношению к другим предложениям.

Весь процесс брендинга направлен на формирование необходимого для владельца бренда образа данного бренда в сознании потребителей. То есть первоочередной задачей брендинга является не достижение наибольших объемов продаж, увеличение доли рынка и получение прибыли,

¹ В английском языке с помощью окончания ing образуются причастия, деепричастия и отглагольные существительные (герундий). Таким образом, при добавлении окончания ing могут образовываться слова, обозначающие, в частности, действия или некоторый процесс. — *Примеч. ред.*

а достижение поставленных непосредственно перед брендом задач. Остальные же показатели, так или иначе привязанные к прибыльности, являются, безусловно, естественными и желанными, во второстепенными относительно вышестоящей задачи — понравиться потребителю.

Обычно понимание цели брендинга как достижения поставленных перед брендом задач, а не только получение прибыли как таковой является основной отличительной чертой тех людей, кто создает бренд, от тех, кто заказывает его разработку. Поэтому чем быстрее стороны договариваются о данном принципиальном и важнейшем подходе к пониманию целей брендинга, тем эффективнее будет совместная работа.

Чаще всего целями брендинга являются различные по своей сути, хотя и схожие по формулировке понятия — увеличение капитала бренда (нефинансовые характеристики: его узнаваемость, лояльность к нему, репутация, знание и разделение философии и т. п.) и увеличение стоимости бренда (финансовое выражение его стоимости, которая, несомненно, привязана к финансовым оборотам и прибыльности). Все действия, направленные на достижение целей бренда, являются движущей силой, можно сказать, связующим звеном всего процесса маркетинга компании. Поэтому нельзя недооценивать важность точного целеполагания при построении дерева целей для конкретного бренда.

Комплекс мер, направленный на создание и продвижение бренда, имеет свои законы и принципы. Соблюдение данных законов позволяет добиваться максимальных результатов при создании брендов, хотя, безусловно, и не может гарантировать однозначного успеха.

Эти законы и принципы отражены в алгоритме создания бренда. Если обобщить и привести к единому знаменателю труды многих исследователей в области позиционирования и брендинга, таких как Питер Друкер, Майкл Портер, Джек Траут, Дэвид Аакер, Филип Котлер, Кевин Лейн Келлер, Скотт Дэвис, Мартин Ливингстон, Томас Гэд и многие другие, то можно выделить следующие основные этапы данного алгоритма:

- определение контекста;
- формирование имиджа бренда;
- формализация бренда;
- продвижение бренда.

Данные этапы разделяются на отдельные подэтапы и обладают определенным инструментарием для реализации. Используемые авторами методики весьма разнообразны, поэтому здесь будут приведены наиболее характерные и во многом обобщенные иллюстрации подходов.

При реализации алгоритма создания бренда необходимо понимать основные принципы, соблюдение которых позволит обезопасить себя от многочисленных ошибок и избежать расходов на их исправление. Рассмотрим эти принципы.

○ **Принцип многовариантности.** Для минимизации ошибок при выборе направления развития бренда, его образа, внешнего вида и методов продвижения всегда необходимо исходить из возможности использования альтернатив. Чем больше альтернативных вариантов будет предложено, тем больше вероятность оптимального выбора.

При большем количестве вариантов, естественно, увеличивается время на их составление и на сам процесс выбора, но данное увеличение времени окупается большей вероятностью получения наилучшего результата.

○ **Принцип тестирования.** Все альтернативные решения подлежат оценке. Выбор осуществляется не только создателем, но и экспертами в данном вопросе, а главное — конечными потребителями, которые и будут покупать данный товар в дальнейшем. Трудно предугадать выбор потребителя, если не предложить ему несколько вариантов для рассмотрения и не определить таким образом его предпочтения. Конечно, относиться к результатам тестов как к истине в последней инстанции весьма неблагоприятно, но и не использовать их слишком самонадеянно.

○ **Принцип сравнительной оценки.** Для получения некоторой значащей информации необходимо работать в определенной системе координат. Наиболее подходящим в брендинге является рассмотрение изучаемого бренда в системе брендов-конкурентов. То есть при оценке бренда и его коммуникаторов желательно одновременно оценивать и бренды-конкуренты. Таким образом, сравнивая полученные показатели, можно получить реальную оценку восприятия изучаемого бренда и его положения относительно конкурентов.

○ **Принцип последовательности.** Все этапы создания бренда требуют последовательного исполнения. Четкое соблюдение алгоритма минимизирует возможность совершения ошибочных действий. В противном случае, сэкономив время и средства и не исполнив хотя бы один из этапов, можно понести намного больше издержек на репозиционирование или вообще создание нового бренда взамен неудавшегося.

Только последовательное исполнение всех этапов поможет минимизировать риски создать бренд, который не будет пользоваться популярностью у интересующей его владельца целевой аудитории.

- **Принцип ядра.** У каждого бренда должен существовать незыблемый набор качества, который не меняется со временем, по крайней мере до репозиционирования. Это может быть собственно бизнес-модель компании, отображаемая брендом, или определенный имидж бренда, который будет оставаться неизменным. В конце концов, это та самая идея, фишка, изюминка или, говоря более правильно, инсайд, благодаря которому бренд знают и любят.
- **Принцип регулярных изменений.** Основываясь на ядре, бренд, ввиду постоянно меняющихся внешних условий и непостоянства самих потребителей, должен преобразоваться. Раз в несколько лет (обычно три-пять) бренд должен изменять подачу информации, заложенной в его основе, посредством преобразования своего внешнего вида (*рестайлинг*) и соответствующих рекламных кампаний. При этом инсайд остается неизменным. В случае фундаментальных изменений на рынке или внутри компании необходимо изменение и инсайда, или репозиционирование бренда (*ребрендинг*).
- **Принцип цикличности.** На определенном уровне развития бренда некоторые этапы алгоритма начинают циклически повторяться. Например, если мы изменяем позиционирование бренда, то обязательно должны изменить также его внешний вид и прочий интерфейс, а кроме того, методы и формы продвижения. По прошествии времени процесс вновь и вновь повторяется.

В данной главе будет рассмотрена первая составляющая брендинга, то есть формирование самого бренда, а о его продвижении будет рассказано в следующей главе.

2.1. Определение контекста

*Felix, qui potuit rerum cognoscere causas.
Счастливы, кто смог познать причины явлений.*

Бренд — явление социальное, поэтому, безусловно, его создание напрямую связано с окружающей действительностью. Описание действительности, являющейся системой координат, в которой данный бренд

будет существовать, есть *контекст*, который необходимо в достаточной мере представлять и учитывать.

Чаще всего при создании бренда (и в маркетинге вообще) под описанием контекста (или под исследованиями, которые предшествуют созданию чего-либо нового, будь то новый бренд, продукт или рекламный ролик) подразумевают некоторые маркетинговые исследования, имеющие своей целью описание внешних показателей.

Однако немаловажную роль в брендинге играет и сама компания: личности ее учредителей, ее история, философия и т. д. Бренд может одновременно как относиться к продукту или услуге, так и являться брендом самой компании. Кроме того, чаще всего он должен отражать дух, характер и вообще ценности его владельцев или по крайней мере не противоречить им.

Например, если рынок будет требовать чего-то ультрамодного и необычного, а владелец компании, то есть заказчик нового бренда, будет классическим «традиционалистом», это неминуемо скажется на оценке заказчиком предлагаемых концепций и эскизов. Даже если получится убедить его выбрать вариант, наиболее подходящий к ситуации (то есть если он поступится своими убеждениями), это все равно приведет к негативным последствиям в продвижении бренда, так как человеку и его команде, которым принадлежит бренд, сама его философия будет откровенно чужда.

Бывают ситуации, когда у компании или ее руководства столь четкая, сформированная и непреклонная философия, что внешний рынок может не иметь вообще никакого значения и задача маркетологов — только обвлечь эту философию или идею в форму и донести до потребителей.

В связи с вышеперечисленным под определением контекста логичнее подразумевать две основные составляющие, изучение которых будет иметь важнейшее значение для брендинга:

- описание бизнес-модели (миссии, ценностей, сути самого бизнеса организации);
- маркетинговые исследования (имеется в виду изучение внешней среды).

Описание бизнес-модели

Любое строение имеет фундамент, от прочности которого во многом зависит устойчивость всего здания. Аналогично и при формировании

бренда необходимо иметь фундамент, на котором он будет основан. В брендинг данным фундаментом может оказаться *бизнес-модель*, на основании которой функционирует либо сама компания, которая будет владеть брендом, либо бизнес, принадлежащий данной компании и олицетворяющий бренд.

Хорошо сформулированная бизнес-модель компании позволяет ей действовать в определенном русле и не противоречить самой себе. Создавать бренд при четко сформулированной бизнес-модели всего бизнеса значительно проще, так как во многом становится ясно, что должен олицетворять данный бренд или хотя бы чему не должен противоречить.

Различие между восприятием компании, владеющей брендом, и самим брендом вносит диссонанс в комплекс брендинговых коммуникаций и может служить причиной негативного отношения к бренду.

Как и небольших компаниях, где бренд товара фактически равняется бренду компании, так и в крупных международных корпорациях, обладающих множеством различных брендов для широкого круга товарных категорий и групп целевых потребителей, бизнес-модель может оказаться ключевым стрержнем, скелетом, на котором держится все дальнейшее формирование брендов.

Каждый бренд должен иметь некоторую философскую глубину, идею, которая и отличает его от конкурентов. Именно описание основной идеи и перечня принципиальных отличий от конкурентов часто закладывается еще в бизнес-модели самой компании, задолго до формирования инсайда бренда, его позиционирования.

Все, что делает разумный человек, он выполняет с какой-то определенной целью. Данные цели определяют и сам поступок человека, вкладывают в него смысл. По целям, которые ставит перед собой человек, можно определить и его самого.

В бизнесе также многое определяется целью, с которой данный бизнес начинается и существует, с той лишь разницей, что в предпринимательстве данную цель чаще заменяют словом «*миссия*».

Проблема заключается в том, что большинство руководителей компаний на вопрос, в чем смысл существования их организации, отвечают: получение прибыли. Именно в этом они видят начало начал их бизнеса, смысл существования на данный момент и единственный путь движения в дальнейшем.

Безусловно, спорить с этим утверждением бессмысленно, особенно учитывая само определение коммерческих организаций: «коммерческие организации — общее название хозяйственных обществ и товариществ,

производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, занимающихся предпринимательством, бизнесом и имеющих своей целью извлечение прибыли» (Современный экономический словарь).

Так в чем же тогда проблема, почему получение прибыли не тот ответ, который может удовлетворить нас с точки зрения людей, собирающихся создавать бренд для данной компании? Все дело в том, что если все, включая нас, существуют ради получения прибыли, то чем мы от них отличаемся?

К сожалению, понимание прибыли как следствия достижения чего-то более важного, а не просто как цели существования — это принципиальный вопрос, который чаще всего так и остается неразрешенным для большинства предпринимателей. Конечно, величина прибыли — это во многом «момент истины», обязательная и неотъемлемая часть работы компании, но прибыль в идеале должна быть не основной задачей, а естественным продуктом выполнения вышестоящей цели — бизнес-идеи компании.

Во многом причина такого положения дел в том, что большинство предприятий основываются не на изначальных идеях, а либо на появившихся ресурсах, будь то финансовые или административные, которые тем или иным образом оказались у учредителей, либо на обычных человеческих амбициях. Это естественно и закономерно. Компаний, основанных на идеях, крайне мало, и почти все они уже давно сотни раз рассмотрены в многочисленных учебниках по экономике и маркетингу. Однако ничто не мешает прикладывать к имеющимся ресурсам идею, которая если и не становится движущей силой, то по крайней мере будет осуществлять целый ряд задач, которые способна выполнять правильно выбранная и сформулированная миссия.

Так что же такое миссия и какие задачи она может выполнять?

Миссия (бизнес-идея) — это определение основной цели компании, четко сформулированная причина ее существования.

Обычно при формализации миссии отражаются следующие элементы: для кого существует компания/бренд, кто ее клиенты, какой товар, услугу или пользу для общества компания/бренд предлагает и какие потребности удовлетворяет, какими ценностями руководствуется и к чему стремится в будущем.

Назначение миссии, как уже говорилось выше, — в определении направления движения компании. Особенно важно понимать, что миссия — это не просто заявление или декларация, а реальный инструмент для работы, который позволяет решать следующие задачи.

Предоставляет возможность донести до всех смысл существования компании и определить, чем компания отличается от всех остальных. В настоящее время продать товар или услугу, основываясь только на принципах уменьшения цены и увеличения ассортимента, чаще всего не представляется возможным (как бы это ни было прискорбно для значительного количества предпринимателей, которые и в наше время продолжают оперировать только данными категориями). Товар и услуга, как и компания, предлагающая их, и бренд, под которым они продвигаются, должны иметь значимые для целевой аудитории отличия, которые наделяют их выгодными привилегиями по отношению к конкурентам. И это далеко не только (а скорее, не столько) цена и ассортимент. Причем в данном случае мы говорим не только о потребителях продукции и услуг, а рассматриваем все множество целевых аудиторий, которые могут быть у компании — это и потребители, и потенциальные инвесторы, и государственные органы, и конкуренты и т. д.

В отличие от обычной PR-кампании, имеющей в своей основе единую мысль, которая доходит до всех целевых аудиторий в понятном и адаптированном для них виде, миссия должна быть одна (и по сути, и по форме) и неизменна во времени.

Люди гораздо более склонны инвестировать деньги, предоставлять какие-либо преференции, осуществлять административную и иную поддержку, когда, помимо ясных финансовых или иных выгод, они видят в предпринимателях четкое понимание того, куда они идут, какую пользу приносят обществу в целом или какому-то конкретному краю/области, что позитивного делают для экономической системы и т. д.

В конце концов, инвестиции в компанию с четко сформулированной миссией будут и частью PR на основании декларируемых положительных для общества инициатив данной компании. Например, если банк инвестирует в компанию, которая в разного рода коммуникациях декларирует свою миссию о защите окружающей среды, то данный банк в том числе получает некоторый положительный PR как банк, занимающийся экологическими программами.

Позволяет осуществлять все действия строго в выбранном ключе, является критерием выбора проектов и оценки их аффективности. Для иллюстрации данного преимущества, которое дает наличие миссии, можно рассмотреть следующий пример.

Компания вместо того, чтобы следовать своей миссии и без особых затруднений получить лидерство на одном из смежных рынков, пошла

наперекор своим установкам. И в результате не только потратила миллиардные суммы для выхода совсем на иной рынок, где так ничего и не добилась, но и упустила позиции, которые имела на изначальном рынке. Это компания «Xerox». Компания, чей бренд стал именем нарицательным, фактически синонимом товарной категории копиров, нарушила свою миссию — «Распространение знаний через документы».

В 80-е годы XX столетия появление рынка персональных компьютеров сулило многим компаниям баснословные доходы. Кто только ни старался попасть на данный рынок. Например, телекоммуникационный монстр США компания «AT&T» потратила несколько миллиардов для выхода на данный рынок, но фактически добились только насмешек в СМИ, где размещались карикатуры с изображением компьютеров с телефонными трубками.

«Xerox» не стала исключением. Потратив несколько миллиардов долларов для выхода на рынок персональных компьютеров, открыв научно-исследовательский институт для создания компьютеров, изобретя всем известную компьютерную мышшь и выпустив первый в мире плоский монитор, компания так и не смогла слесить популярность у конечных потребителей. «Xerox» так и осталась для них именно «Xerox».

Однако очевидный рынок, на который «Xerox» необходимо было только шагнуть, — рынок принтеров для персональных компьютеров — остался так и не замеченным компанией и был занят другими. Теперь подвинуть «HP» или «Canon» на данном рынке «Xerox» будет крайне сложно, а скорее уже и невозможно. А ведь если бы руководство компании не забывало свою миссию — «Распространение знаний через документы», — то не было бы напрасно потраченных денег и лидерство на рынке принтеров было бы очевидным. Однако растроченные ресурсы компании пошатнули ее позиции даже на рынке копиров, где «Xerox» уже давно не лидер.

Данный пример и выводы взяты у Джека Траута с целью продемонстрировать, что миссия может позволить осуществлять все действия строго в выбранном ключе и отступления от миссии, скорее всего, приводят к потерям.

В наше время постоянно изменяющихся внутренних и внешних условий регулярно приходится принимать решения, которые могут иметь стратегические последствия как для компании в целом, так и для брендов в частности. Поэтому при решении задач необходимо иметь критерии оценки, на основании которых в оперативном режиме можно по принципу «свой — чужой» отделять решения, подходящие бренду/компании, от тех, которые могут им повредить. (Принцип

«свой — чужой» применяется в армии, в частности в военной авиации, когда на борт самолетов устанавливаются приборы, которые передают, принимают и отражают определенные сигналы, позволяющие находящимся в определенной зоне самолетам опознавать «своих», а все остальные цели рассматривать как «чужие».)

Дает возможность создать корпоративный дух и предать согласованность действиям команды. При этом каждый сотрудник знает, какую пользу обществу приносит его компания, а значит, и он сам. Человек проводит большую часть своей жизни на работе. Естественно, что получение заработной платы или дохода является важнейшей задачей, решение которой обеспечивает возможность удовлетворения многих нужд. Однако деньги не способны удовлетворить всех потребностей.

Если вспомнить пирамиду потребностей человека, предложенную Маслоу, то можно констатировать, что чем более компания способна обеспечивать сотрудникам поэтапное удовлетворение всех их потребностей, тем больше у нее шансов иметь лояльных работников. Рано или поздно человек начинает размышлять о пользе, которую он несет не только себе самому, но и своим близким и обществу вообще. Если компания, в которой он работает, может внятно ответить на вопрос, что именно полезного она приносит окружающему миру, то работник компании естественным образом считает, что и сам приносит обществу аналогичную пользу.

Если внимательно изучить примеры крупнейших мировых компаний, то можно заметить, что причиной их возникновения, смыслом существования, направлением движения было не получение прибыли как самоцели, а желание достичь или хотя бы двигаться в направлении заданной бизнес-идеи, способной изменить не только положение дел на определенном рынке, но и в мире в целом.

Итогом каждой бизнес-идеи является бизнес-модель, которая формулирует способ реализации данной идеи. Обычно суть любой бизнес-модели можно свести всего к нескольким предложениям, а иногда и словам, которые полностью описывают суть бизнеса, способ получения добавленной стоимости, отличие от конкурентов и выгоду покупателей.

Серьезная проблема многих компаний и брендов заключается в том, что они либо вообще не имеют в своей основе никакой идеи, либо она неинтересна их целевой аудитории, либо вступает в конфликт с декларируемым позиционированием. А какова может быть эффективность рекламных инвестиций, если они не имеют целью донести конкретную мысль или если она идет вразрез с тем, что говорилось ранее, или противоречит сути самого бизнеса?



Другое дело, когда цель рекламных кампаний и их реализация вполне очевидны. Достаточно вспомнить, например, что еще в начале 2000-х годов качество продукции компаний «LG» и «Samsung» считалось потребителями тождественным. Однако попробуйте теперь спросить своих знакомых, какая марка из упомянутых для них предпочтительней, большинство ответит «Samsung». Про нее скажут, что под данной маркой выпускается более качественная продукция. При этом преимущество в качестве может быть вовсе не очевидным, скорее всего, речь идет именно о восприятии данного качества, которое как раз и было заложено рекламной кампанией «Samsung». Неплохо, если данное восприятие позволяет увеличивать и марочную цену, и объем продаж.

Чтобы формировать и продвигать бренды, необходимо понимать, какая мысль может лежать в их основе и какую идею они могли бы ретранслировать. Именно поэтому необходимо изучать изначальную платформу — бизнес-модель компании.

В качестве иллюстраций к сказанному рассмотрим несколько примеров, в которых четко прослеживается первоочередность идеи и то, как она принимает форму бизнес-модели.

«Ford»

Первоначально компания Генри Форда, как и другие производители в то время, собирала автомобили исключительно на заказ. Стоимость автомобиля практически соответствовала стоимости дома, да и сам метод производства автомобиля мало отличался от строительства здания.

Каждый автомобиль был отдельным проектом. Сначала, подобно прорабу, выбирался механик, который, в свою очередь, собирал или приводил свою команду технарей.

Потом данная команда разрабатывала или дорабатывала проектную документацию, вела поиск необходимых деталей и в конце концов приступала к поэтапному производству.

Позднее процесс был немного усовершенствован, когда один автомобиль конструировала и собирала не одна, а сразу несколько команд, но и при таком подходе возникали серьезные кадровые проблемы. Найти специалистов было крайне трудно, к тому же их работа стоила совсем недешево, что еще более увеличивало стоимость конечного продукта, который и так могли себе позволить только очень обеспеченные люди. Обычному человеку купить автомобиль было просто невозможно.

И в этих обстоятельствах Генри Форд поражает всех новостью: «Я сделаю автомобиль доступным!»

В то время это выглядело совершенно недостижимым.

Форд понимал, что добиться поставленной цели возможно, только повысив производительность предприятия на несколько порядков. Поэтому он решил стандартизировать детали, используемые для сборки автомобиля. Он поставил в цехах станки, которые начали производить стандартные детали. Это дало возможность для дальнейшего технологического прорыва. В Детройте была реализована новая схема сборки автомобиля — шасси будущих автомобилей соединяли канатом и таким образом передвигали вдоль цеха. Тем самым реализовали принцип конвейера, вдоль которого рабочие поэтапно собирали автомобиль, по очереди соединяя необходимые детали.

Стандартизация деталей и реализация принципа конвейера позволили не только повысить производительность труда, но и значительно экономить на времени поиска и стоимости деталей, а также и на фонде заработной платы. Прикручивать стандартные детали в узкоспециализированной зоне мог и неквалифицированный рабочий.

Изначально производство включало несколько движущихся линий сборки, каждая из которых размещалась в отдельном цехе, но

Форд принял еще одно передовое решение — соединить все линии в один бесперерывный конвейер, что повысило эффективность в несколько раз. Так появился первый единый автомобильный конвейер, проходивший через множество цехов, в которых поэтапно собирался автомобиль.

За счет простоты, скорости и точности, достигнутых в результате стандартизации деталей и внедрения принципа конвейера, выпуск фордовской автомобильной модели «Т» достиг по тем временам поистине фантастического уровня — каждые 10 секунд с конвейера сходил новый автомобиль. За год производилось более 2 млн автомобилей.

Такой объем производства позволил снизить стоимость автомобиля до неслыханного ранее уровня — почти \$250. Если учитывать, что минимальная заработная плата на заводе Форда составляла \$5 в день, то есть более \$100 в месяц, то поставленная цель — сделать автомобиль доступным — была достигнута.

Благодаря миссии Генри Форда менялась жизнь не только работников его компании, но и страны и мира в целом. Форд положил начало индустриальной революции. Появились новые отрасли производства, совершенствовались и обновлялись технологии, создавалась современная философия производственных процессов, которые повлияли на множество изменений не только в производственной, но и в социальной сфере.

В настоящее время компания «Ford» является одним из мировых лидеров в производстве автомобилей, штат ее сотрудников превышает 300 тыс. человек. В число брендов компании входили такие известные марки, как «Ford», «Aston Martin», «Jaguar», «Land Rover», «Lincoln», «Mazda», «Mercury», «Volvo».

А началось все с бизнес-идеи, произнесенной Генри Фордом в 1909 году: «Я построю автомобиль для многих, он будет иметь такую низкую цену, что любой сможет купить его. Я сделаю автомобиль доступным».

«Coca-Cola»

Все началось в 1886 году, когда напиток стал продаваться в аптеке «Jacobs» (штат Джорджия, США) по 5 центов за стакан как средство от мигрени. Это был негазированный сироп карамельного цвета. Сведений о том, кто и когда начал его газировать, нет, однако доподлинно известно, что изобрел данный сироп доктор Джон Стивс Пембертон, химик из Атланты, а уникальный шрифт, который и сейчас используется в названии напитка, и само название придумал партнер доктора Пембертона по имени Фрэнк Робинсон.

Сейчас трудно сказать, кто именно сформулировал миссию компании: «При возникновении жажды наш напиток будет к человеку ближе других». Однако очевидно, что данная миссия стала движущей силой «Coca-Cola». С ее учетом создавались подходы ведения бизнеса: внедрение принципа франчайзинга, основанного на естественном выводе, что нет ни одной компании, обладающей необходимыми ресурсами для достижения такой глобальной цели, а также построение тотальной дистрибуции и агрессивная маркетинговая стратегия «краугольные камни», на которых «Coca-Cola» основала платформу по реализации своей миссии.

Не случайно компания проводила гигантские промоушен-акции по реализации своего напитка в местах, где у людей подчас не было даже куска хлеба. «Coca-Cola» заключала договоры с Министерством обороны США на бесплатную поставку своего знаменитого напитка в армию во время Второй мировой войны и войны во Вьетнаме. В результате солдаты возвращались с войны совершенно не сомневающимися в том, что «Coca-Cola» может быть «ближе», даже чем обычная питьевая вода.

Конечно, цель «Coca-Cola» была и остается более чем амбициозной, и, как и в случае с «Ford», может вначале вызывать насмешку, но результаты говорят сами за себя. Сегодня «Coca-Cola» — самый узнаваемый и самый дорогой бренд в мире. Стоимость его оценивается более чем в \$68 млрд. Напиток «Coca-Cola» пьют более чем в 190 странах мира, причем 98 % населения земного шара живет в странах, где знают «Coca-Cola».

Существующая миссия задала направление и сформировала бизнес-модель, благодаря которой «Coca-Cola» — лидер на мировом рынке безалкогольных напитков. Ежедневно в мире потребляется свыше 162 млн л «Coca-Cola».

«General Electric»

В предыдущих примерах рассматривались компании, ведущие свою деятельность практически в едином товарном поле и выпускающие продукцию или в одной, или в нескольких смежных товарных группах, объединить которые единой миссией достаточно несложно.

А что может объединять компанию, которая занимается производством многих видов техники, включая локомотивы, энергетические установки, газовые турбины, авиационные двигатели, медицинское оборудование, осветительную технику, пластмассы, герметики, а также владеет банками, телевизионными и консалтинговыми компаниями?

Действительно, объединить единой бизнес-идеей множество направлений гораздо сложнее, но, как вы увидите в рассмотренном далее примере, это не только возможно, но и необходимо.

История компании «General Electric» началась в 1878 году, основателем ее был не кто иной, как Эдисон¹. Первоначально компания называлась «Edison's Electric Light». Своим современным названием «General Electric» получила в 1892 году после объединения с компанией «Thomson-Houston Electric».

Для иллюстрации динамики роста компании и широты круга ее интересов можно упомянуть хотя бы некоторые события, произошедшие, например, в первые 50 лет ее существования (после начала деятельности компании, заключавшейся в модернизации телеграфов и производстве первых электрических лампочек):

- 1905 — выпускает первый в мире предмет бытовой техники (тостер). Новинка получила на удивление широчайшее распространение и до сих пор пользуется неизменным спросом;
- 1907 — начинает производством обогревательных приборов;
- 1910 — усилиями компании начинается электрификация населенных пунктов;
- 1917 — по заказу правительства США создает авиационный двигатель;
- 1925 — запускает серийное производство холодильников;
- 1928 — открывает вещательную станцию и начинает передачу телевизионных программ;
- 1929 — разрабатывает первый комнатный кондиционер;
- 1930 — открывает подразделение по производству пластмасс;
- 1942 — проводит испытания своего первого реактивного двигателя;
- 1947 — начинает серийный выпуск автоматических стиральных машин.

В настоящее время «General Electric» включает шесть структурных подразделений, которые занимаются различными сферами деятельности:

- «GE Commercial Finance» — отвечает за финансовые услуги, в том числе за кредитование и страхование;

¹ Томас Эдисон — американский изобретатель и предприниматель, которому, в частности, принадлежит разработка одного из первых коммерчески успешных вариантов лампы накаливания, а также первого прибора для записи и воспроизведения звука — фонографа. — *Примеч. ред.*

- «GE Healthcare» — производит медицинское оборудование и занимает лидирующие позиции на мировом рынке в этой сфере;
- «GE Industrial» — производит пластмассы, бытовую технику, осветительное оборудование и выполняет техническое обслуживание;
- «GE Infrastructure» — занимается инфраструктурными отраслями экономики (авиастроение, железнодорожный транспорт, обработка воды, нефтепереработка);
- «GE Money» (бренд «GE Consumer Finance») — предлагает кредитные услуги для потребителей;
- «NBC Universal» (медиакомпания) занимается информационными, новостными и развлекательными программами.

Так что же является движущей силой «General Electric»? Ответ в ее миссии — «Мы продаем прогресс».

Казалось бы, общие слова. Можно сказать, что практически все промышленные компании могут написать на своем сайте данную миссию, уж больно она широка и универсальна. Но в том-то и дело, что «General Electric» действительно многие годы верна своей миссии. И если в какой-либо из областей, в которых она производит свою продукцию, появляется более технологически современный производитель, предлагающий более совершенный товар, «General Electric» продает или усовершенствует свои заводы данной отрасли.

Это может показаться странным, ведь еще какое-то время вполне можно зарабатывать на данном рынке, пока конкурент его завоевывает. Но в таком случае это будет противоречить их бизнес-идее, а конечный потребитель потеряет свою главную уверенность: если он приобретает продукцию «General Electric», то это самое прогрессивное, что есть на данный момент на рынке. И неважно, о каком рынке идет речь — обычные лампочки, пластик, медицинское оборудование или авиационные двигатели.

Лучшей иллюстрацией эффективности бизнес-идеи данной компании является следующая информация: «General Electric» — единственная компания, которая входила в 10 крупнейших компаний мира 100 лет назад и остается в списке 10 крупнейших компаний мира и в настоящее время.

«Довгань» — защищенное качество»

Что касается отечественного опыта, одним из первых российских примеров формулировки миссии и ее успешной реализации в бизнес-модели является компания «Довгань».

Характерной чертой российского рынка алкогольной продукции в 90-е годы XX столетия было наличие огромного количества контрафактной продукции. Ежегодно от отравления поддельной водкой гибли десятки тысяч человек. Даже приобретение известной и дорогой водки в крупном магазине в центре столицы не гарантировало того, что ею нельзя отравиться.

С другой стороны, подавляющая доля продаваемой в России продукции изготавливалась за ее пределами. Отечественные предприятия стояли без заказов, так как импортировать практически любой товар было дешевле, чем произвести его.

Сложившаяся рыночная ситуация привела предпринимателя Владимира Довганя к двум бизнес-идеям, которые стали началом первой крупнейшей в России FMCG-компании, способной на тот момент конкурировать на рынке со многими именитыми международными корпорациями.

Миссия заключалась в двух лозунгах, провозглашенных корпорацией «Довгань»: «Защищенное качество — защищенное здоровье» и «Покупайте российское» (даже президент России Борис Николаевич Ельцин в первый раз произнес: «Покупайте российское» только спустя год после того, как это стало движущей силой PR-кампании «Довгань»).

Материализуя миссию в бизнес-модель, Владимир Довгань предложил защитить продукцию специальным инструментом — паспортом качества с несколькими степенями защиты, гарантировавшим, что данная продукция является качественной и неподдельной. Кроме того, было объявлено вознаграждение в \$1 млн за предоставление информации о производстве подделок под водку «Довгань».

Следуя второй части миссии, в корпорации было принято решение о производстве продукции «Довгань» на российских предприятиях. Акмулируя средства на маркетинг и дистрибуцию, корпорация «Довгань» — защищенное качество» предлагала заводам производство продукции под торговой маркой «Довгань», не вмешиваясь в собственность заводов. Таким образом, делая зонтичную рекламу для торговой марки «Довгань» и объединяя брендом множество предприятий, корпорация осуществляла централизованный сбыт продукции через свою единую бытовую сеть, а также присоединяла сбыт продукции через локальные бытовые сети предприятий.

В результате в 1997 году объем продаж водки «Довгань», позиционировавшейся в премиальном сегменте, превысил совокупный объем продаж всех ее конкурентов — «Absolut», «Finlandia» и «Smirnoff».

Корпорация выпускала около 300 наименований товаров во множестве различных категорий (водка, пиво, вода, соки, крупы, макароны, кондитерские изделия, консервация и т. д.), а ежедневный объем продаж под торговой маркой «Довгань» превышал 1 млн единиц продукции.

Корпорация «Довгань» — защищенное качество закончила свою деятельность из-за долгого до августовского кризиса 1998 года по причинам, не связанным ни с миссией, ни с маркетингом.

«ИКЕА»

Началом компании «ИКЕА» вполне можно считать 1926 год, когда на юге Швеции, в местечке Смоланд, родился ее основатель Ингвар Кампрад. Свою коммерческую деятельность Кампрад начал в 1943 году, зарегистрировав «ИКЕА»¹. Первое время магазинчик, который принадлежал данной компании, реализовывал каштелярские мелочи: карандаши, альпоручки и т. д., и только в 1947 году компания начала торговать мебелью.

В то время в Швеции мебель стоила очень дорого, из-за чего новая обстановка была для многих роскошью. Именно это и послужило основой бизнес-идеи. Аналогично Генри Форду, который хотел сделать доступный автомобиль, Кампрад решил сделать для своих соотечественников доступную мебель. Чтобы ее приобретение было не крупной покупкой, на которую копят несколько лет, а обычным делом.

Молодой бизнесмен нашел самых недорогих производителей мебели в Швеции и начал сотрудничество с ними, перепродавая их мебель. Благодаря невысоким, по сравнению с конкурентами, ценам покупатели начали все чаще обращаться в магазин Ингвара.

Чтобы снизить стоимость и дальше, первые же заработанные на перепродаже чужой мебели деньги Ингвар Кампрад вложил в собственное производство. В результате в 1951 году он добился самых низких в Швеции цен на мебель. Это привело к тому, что национальная ассоциация продавцов мебели начала давить на местных поставщиков комплектующих, работавших с «ИКЕА», и, пользуясь своей властью, сумела убедить их прекратить сотрудничество с молодой компанией.

¹ Название компании состоит из первых букв следующих слов: Ingvar Kamprad (Ингвар Кампрад) Elmtaryd (Эльмтарюд) Agunnaryd (Агуннарюд). Эльмтарюд — название фермы, а Агуннарюд — название прихода, где вырос Ингвар Кампрад.

Однако данная проблема не стала для компании катастрофой, а только подтолкнула Ингвара еще к одному шагу на пути дальнейшей оптимизации себестоимости. «ИКЕА» начала закупать более дешевые комплектующие в Польше, а далее — по всему миру.

Кроме того, были приняты революционные решения по конечному продукту. Мебель стала продаваться не в собранном, а в разобранном виде, что существенно снижало стоимость продукции.

Конечный потребитель был готов тратить свои силы и время на собственноручную сборку мебели при условии, что она будет стоить дешево.

Таким образом, благодаря продаже мебели в разобранном виде были снижены три вида издержек: на сборку, транспортные (из-за меньших габаритов разобранной мебели по сравнению с собранной) и складские (так как разобранная мебель занимает при хранении меньше площади).

Но и это была не последняя идея по формированию бизнес-модели. Важным событием в истории компании стал визит Кампрада в США, где он познакомился с неизвестной ему ранее системой торговли cash & carry и наиболее часто используемыми ее форматами — крупными торговыми комплексами, расположенными в пригородах. В результате описанных трансформаций «ИКЕА» приняла такой вид, который имеет сейчас.

Достигнув основной цели — сделать мебель доступной для каждой среднестатистической европейской семьи, компания «ИКЕА» закрепила свое лидерство особым отношением к качеству продукции, а также дополнительными сервисами и услугами.

Во многом причиной лучшего соотношения цены и качества «ИКЕА» является то, что компания уделяет особое внимание сотрудничеству дизайнерского и производственного отделов. С самого начала они имеют единую цель — создание востребованных дизайнов по минимально возможным ценам, и поэтому на каждом этапе отбраковываются все неприемлемые варианты, которые могут затруднить производство продукта или его дальнейшую сборку, а также привести к повышению его стоимости.

В компании регулярно проводят исследования — сколько обычная европейская семья тратит на мебель и предметы домашнего обихода, на основании которых и создаются коллекции.

Что касается дополнительного сервиса, то еще в начале 60-х годов в «ИКЕА» появились рестораны быстрого питания, в которых покупатели могли бы перекусить, а позднее в магазинах открылись игровые комнаты для детей, позволяющие сделать поездку в загородные торговые

комплексы «IKEA» интересной даже для самых маленьких. Посетить магазин стало возможным всей семьей, что значительно упрощало принятие решения о покупке.

Удобство принятия решения о покупке — еще одно очевидное преимущество магазинов «IKEA». Уже долгие годы компания создает коллекции мебели и сопутствующих товаров, которые расставляет на своей торговой площади, чтобы покупатель мог без особого труда представить, как он может использовать данную мебель у себя дома.

Атмосфера «IKEA» располагает к новым идеям, многие приходят сюда именно за ними, превращая их здесь же в конкретные покупки. Поэтому слоган «Есть идея — есть "IKEA"» — не пустой звук, и работает он в обоих направлениях: идея, которая приводит человека в «IKEA», и «IKEA», которая дает человеку новые идеи.

На сегодняшний день 231 магазин «IKEA» в 24 странах мира за год посещает более полумиллиарда человек, а оборот составляет около 20 млрд евро.

Как и многие годы назад, миссия «IKEA» гласит: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей. Предлагать широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по таким низким ценам, чтобы как можно больше людей могли их купить».

Так выглядят миссия и бизнес-модель «IKEA».

«Swatch Group»

Бизнес-модель компании «Swatch Group» можно рассмотреть подобно школьной задаче по математике, когда имеются «дано», «задача» и «решение», где решение и является собственно бизнес-моделью.

Дано

1969 год — в Японии начат выпуск кварцевых часов.

1980 год — падение доли швейцарских часов в мировом объеме продаж с 30 до 9 % (японцы благодаря дешевым кварцевым часам «выбили» швейцарцев с американского и азиатского рынков и существенно потеснили их позиции по всей Европе).

1983 год — создание консорциума основных швейцарских производителей часов «ASUAG-SSIH» (основной акционер — Ассоциация швейцарских банков).

Задача

В зависимости от обстоятельств — продажа или спасение часовой промышленности Швейцарии (как ни странно, именно такую задачу ставил перед собой «ASUAG-SSIH», вполне допуская продажу всего часового бизнеса японцам).

Решение

Решение кадрового вопроса — начало сотрудничества с Николасом Хайеком¹, создателем SHM (Швейцарская корпорация микроэлектронной и часовой индустрии). Изначально Ассоциация швейцарских банков, владевшая контрольным пакетом большинства часовых компаний, попросила Хайека оценить стоимость часовых заводов для дальнейшей перепродажи японцам. Однако Хайек выдвинул в ответ проект по возрождению отрасли.

Первый этап снижения себестоимости был организационным. Ранее каждая компания самостоятельно производила большинство деталей. После реформы Хайека одни заводы сосредоточились на производстве стандартизованных запчастей, другие превратились в сборщиков часов из универсальных деталей.

Второй этап снижения себестоимости — технологический. Николас Хайек говорил: «У самых простых часов механизм включает 150 деталей. Их монтируют, соединяют, а когда механизм собран, его помещают в корпус и закрывают крышкой. Мы же подумали: что, если не помещать собранный механизм в корпус, а сделать в этом корпусе отверстие и смонтировать детали прямо внутри него? В подобном случае задняя крышка корпуса служит и платой, на которую при сборке крепятся детали механизма. Количество деталей сократилось до 50, так как не нужны были соединительные узлы. Кроме того, детали можно было заранее соединять в модули. Вот так мы и получили более дешевый и качественный продукт».

Маркетинг — изменение подхода потребителей к покупке часов. Николас Хайек: «Часы — это не то изделие, которое человек покупает один раз в жизни. Это не прибор для измерения времени. Это как галстук или важная деталь костюма, и ее нужно постоянно обновлять. Именно это, а не высокие технологии позволило нам смести конкурентов. Наши часы стали чаще покупать. "Swatch" — Second Watch (вторые часы)».

Результат реализации данной бизнес-модели — компания «Swatch Group» является лидером мирового часового рынка, ей принадлежит около двух десятков широко известных марок, в том числе «Swatch».

¹ Николас Хайек — швейцарский предприниматель ливанского происхождения. В 1963 году основал фирму «Hayek Engineering», предоставлявшую услуги в области сплайний и поглощений. В 1982 году фирму пригласили для оценки положения двух крупнейших часовых компаний Швейцарии — «ASUAG» и «SSIH».

«Tissot», «Omega», «Longines», «Rado», «Breguet», а доля швейцарских часов составляет порядка 50 % от мирового часового рынка.

Выводы

Так как же создать миссию, если она изначально не появилась в голове как идея, на которой и был построен бизнес?

Хорошо объясняет принцип формулировки миссии следующее известное выражение: «Чтобы добиться великого, надо поставить себе целью невыполнимое». То есть многое заключается в том, к чему стремиться. Как говорится, плох тот солдат, который не мечтает стать генералом.

Здесь срабатывает принцип мобилизации — если ставится высокая цель, то для ее достижения приходится прилагать огромные усилия, работать на пределе возможностей. Если компания и не достигнет наивысшей цели, то по крайней мере существенно к ней приблизится.

Конечно, долгосрочные и краткосрочные коммерческие цели должны иметь строго выраженные в цифрах значения, но миссии такие цифровые выражения только повредят. Она должна быть просто направлением движения, вектором.

Важнейшим принципом формулировки миссии является обязательное вовлечение в данный процесс всех учредителей. Кроме того, желательно привлечь и всех сотрудников компании. Таким образом, все служащие будут сопричастными самой главной, связующей идее.

Обычно при формулировке миссии используются активные глаголы в настоящем и будущем времени. Желательно указывать личностный характер, применяя местоимения «вы» или «мы», а также показывать не коммерческий характер предприятия, а ту пользу, которую оно несет обществу. Формулировка миссии не должна вызывать посторонних неприятных ассоциаций, в идеале должна хорошо запоминаться и легко произноситься.

Однако следует понимать, что если создавать миссию, не понимая, зачем она нужна, а только ради того, чтобы она была написана на сайте компании, то лучше ее совсем не формулировать, так как такая миссия будет только еще одной причиной для насмешек подчиненных.

Миссией должна стать идея, в которую учредители и сотрудники искренне верят (это в дальнейшем поможет и в выборе персонала). Она должна быть флагом, который несут с гордостью, а не шутя и посмеиваясь.

Самый простой способ сформулировать миссию — это ответить на вопрос: «Если бы мы занимались этим не ради денег, то ради чего мы бы это делали?»

Как было уже сказано выше, понимание того, что является движущей идеей компании или одного из ее бизнесов, а также каким образом данная идея реализуется, принимая форму бизнес-модели, — это при формировании бренда, безусловно, необходимая информация. Данные сведения важны, так как идея бизнеса и бизнес-модель компании либо должны так или иначе ретранслироваться через бренд и все виды его коммуникаторов, либо не вступать друг с другом в противоречие.

Маркетинговые исследования

Для принятия верных стратегических решений необходимо понимать, что производитель и принадлежащий ему бренд находятся не в замкнутом мире, а принимают участие в сложном многоуровневом процессе рыночных взаимоотношений.

Данный процесс не стоит на месте, он постоянно развивается, на рынке появляются новые участники, уходят не выдержавшие конкуренции товары и производители. Меняются спрос и предложение, один тренд сменяет другой.

Поскольку бренд и сама компания-производитель находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, необходимо изучение данной среды и, насколько это возможно, измерение не только характеристик рынка, но и факторов, влияющих на него.

Как при создании товара, так и при создании бренда большое значение имеет предварительная оценка рынка, на котором предполагается участвовать. Кроме того, необходимо отслеживать и анализировать изменения на рынке в течение всего жизненного цикла бренда. Таким образом, постоянный мониторинг рынка — жизненно важный инструмент на всем пути создания и продвижения бренда.

Для сбора и анализа информации, необходимой для успешного осуществления брендинга, предназначены маркетинговые исследования, на которых мы остановимся подробнее.

В данном издании под маркетинговыми исследованиями понимается процесс поиска, сбора, обработки данных, а также подготовка выводов для принятия оперативных и стратегических решений, необходимых для обеспечения жизнедеятельности компании или бренда.



Виды маркетинговых исследований

Маркетинговые исследования разделяются на методы сбора и обработки вторичных и первичных данных. Исследование первичных данных, в свою очередь, подразделяются на качественные, количественные и смешанные виды исследований (рис. 4).

Исследование вторичных данных

Под *вторичными данными* подразумевается некоторый массив информации по интересующей компании теме, собранный ранее другими исследователями.

Основным преимуществом вторичных данных является быстрота и простота их получения, а также низкая стоимость данной информации. Чаще всего эти сведения компания вообще получает бесплатно из Интернета.

Соответственно, вторичные данные имеют следующие недостатки.

- Эта информация обязательно в той или иной степени будет устаревшей.

- Ни один из источников не сможет в полной мере ответить на все интересующие нас вопросы. Кроме того, обязательно возникнут сложности с интерпретацией данных сведений, так как они, скорее всего, были получены для решения задач, отличных от искомых.
- Вышеперечисленные сложности, а также неясность, с какой целью вообще эта информация оказалась в открытом доступе, приводят к необходимости рассматривать множество различных источников для сопоставления получаемых данных с целью проверки их достоверности.

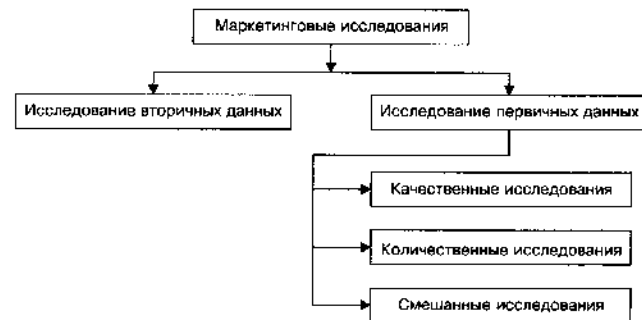


Рис. 4. Виды маркетинговых исследований

Однако, несмотря на все недостатки вторичных данных, маркетинговые исследования целесообразнее начинать именно с изучения ранее собранной информации. Здесь хорошо подходит пример со стрелком на стрельбище. Прежде чем прицелиться в «яблоку», он должен направить ружье в сторону мишени, а еще раньше — повернуться в ее сторону. Так вот, в нашем случае разворот в необходимом направлении — это изучение вторичной информации, а более точная наводка относится к получению первичных данных (подробнее о них читайте ниже).

Успешные навыки получения и обработки вторичной информации являются хорошим заделом в проводимых исследованиях. Это не только экономит деньги и время крупным компаниям, которые могут позволить себе проводить исследования и первичных данных, но чаще всего является единственным источником получения данных для подавляющего большинства компаний, ограниченных в ресурсах.

Обычно рассматриваются следующие источники вторичной информации:

- внутренние (отчеты о продажах, финансовая документация, отзывы клиентов и т. д.);
- внешние (Интернет, отчеты таможенных органов, Госкомстат и другие статистические сборники, исследования консалтинговых компаний, периодическая печать и т. д.).

Исследование первичных данных

Первичные данные — начальная информация, собранная с определенной целью, то есть сведения, самостоятельно собранные исследователем для решения конкретной проблемы.

Методология получения первичных данных основывается на опросах, наблюдениях и экспериментах, которые, в свою очередь, позволяют проводить следующие виды исследований первичных данных — качественные, количественные и смешанные (рис. 5). Строго говоря, под смешанными исследованиями правильнее понимать любые другие исследования, кроме качественных и количественных, так как смешанные исследования не являются в чистом виде смесью количественных и качественных исследований и часто обладают уникальными принципами и подходами.

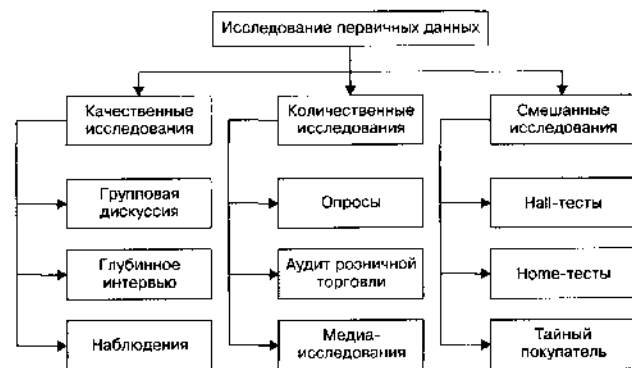


Рис. 5. Методология получения первичных данных

Качественные исследования

Качественные исследования отвечают на вопросы «как?» и «почему?».

Качественное исследование — исследование, результаты которого получены не путем статистических процедур или другими методами математического подсчета, а путем раскрытия смысла и интерпретации номинальных ответов, выражающих субъективную ценность данного предмета с точки зрения самого субъекта (Национальная социологическая энциклопедия).

Данные исследования, таким образом, дают представления о субъективных мнениях, взглядах, отношениях и поведении представителей интересующей целевой аудитории. Качественные исследования целесообразнее всего применять при генерации новых идей и формировании гипотез (которые в дальнейшем желательно тестировать с помощью количественных исследований), при изучении языка и форм общения, при тестировании продуктов, дизайна и рекламы с целью получения описательных характеристик. В практике брендинга качественные исследования используются по всей цепочке от создания бренда и продукта до его реализации и рекламного сопровождения.

Основными методами качественных исследований являются: групповая дискуссия, глубинные интервью и наблюдения.

Групповая дискуссия — это групповое интервью, проводимое по заранее разработанному сценарию профессиональным интервьюером (модератором) с небольшой группой представителей интересующей целевой аудитории. Основными видами групповой дискуссии являются фокус-группы и Mind & Mood (в переводе с английского — «разум и настроение»).

Фокус-группа представляет собой свободное общение между представителями интересующей целевой аудитории и модератором (как правило, профессиональным психологом), которое строится по подготовленному сценарию, называемому Topic Guide. Данный сценарий заранее согласовывается между заказчиками фокус-группы и модератором. Обычно сценарий включает в себя до 10 основных вопросов. В идеале фокус-группа проходит в специальном помещении с зеркальной стеной, за которой находятся представители заказчика, что позволяет непосредственно во время обсуждения через наушник, который находится у модератора, просить уточнить те или иные аспекты высказывания или задать конкретный вопрос определенному участнику. Респонденты находятся за столом, во главе которого сидит модератор. Независимо от того, оснащена комната зеркальной стеной или нет,

фокус-группу обязательно записывают на видео для дальнейшего анализа ее результатов и отчетности перед заказчиком.

В фокус-группе обычно участвует от 5 до 10 респондентов — очевидных представителей целевой аудитории, ранее не участвовавших в подобных исследованиях. Респонденты не должны быть знакомы друг с другом.

Вопросы идут от простого к сложному. Как правило, все начинается со знакомства и беседы на общие темы и постепенно сводится к разговору на необходимую тему. Первоначальная беседа на свободные темы важна для раскрепощения респондентов. Чаще всего фокус-группа длится около часа, но не более двух часов.

При проведении фокус-группы особое место занимает профессиональный уровень модератора, так как в каждой группе участвуют люди с различными характерами и манерой поведения. Одним необходимо «пригушить», других же, наоборот, «растормозить», помочь человеку, сомневающемуся в своей оценке, сформулировать и высказать ее. Следует также чувствовать изменение в поведении человека, которое может подсказать, что он начинает говорить неправду и поэтому ему необходимо задать проверочные вопросы. При этом психологическое образование и/или многолетний опыт ведения дискуссий модератора является одним из основных факторов эффективности выполнения исследования.

Однако, естественно, самый важный фактор эффективности фокус-групп — сами представители целевой аудитории. Во-первых, важно, насколько они действительно являются именно представителями целевой аудитории, а не просто людьми, которых сумели собрать для данного исследования. А во-вторых, необходимо учитывать, что со временем некоторые респонденты становятся «профессионалами», которые ходят с одного интервью (или дискуссии) на другое. Это недопустимо, поскольку такие респонденты вырабатывают некоторый навык поведения в данных исследованиях, который не имеет никакого отношения к их реальному поведению и высказываниям.

С учетом вышесказанного необходимо отметить, что проведение одной фокус-группы может не только не помочь решению определенной задачи, но и навредить, поскольку велика опасность неверного подбора представителей целевой аудитории, непрофессионального модератора или множества других субъективных причин. Фокус-группы необходимо проводить в серии, по крайней мере не менее двух, хотя и это, безусловно, крайне мало, чтобы можно было сравнивать результаты.

К преимуществам фокус-групп можно отнести следующее:

- это относительно недорогой вид исследований (в пересчете на одного участника);
- разнообразие направлений использования;
- заказчик может принимать непосредственное участие во всех этапах исследования и иметь исчерпывающую отчетность.

Основные недостатки фокус-групп:

- субъективность интерпретации результатов;
- сложность подбора респондентов;
- нерепрезентативность (ввиду малого состава фокус-групп мнение их участников может не совпадать с мнением всей целевой группы или может быть навязано другими активными участниками данной группы);
- недостоверность (находясь в обществе, многие респонденты стараются приукрасить себя, рассказывая о своей жизни или мотивах поведения не то, что есть на самом деле, а то, что они бы хотели).

Именно для нивелирования недостатков фокус-групп был разработан метод групповых дискуссий, который получил название Mind & Mood.

В отличие от фокус-групп данный метод основан на принципе знания респондентами друг друга. Исследование проходит не в специальном помещении, а на территории одного из респондентов, например в его квартире. Респондента заранее просят пригласить друзей, то есть представителей той же целевой аудитории, что и он сам, чтобы в спокойной и привычной им обстановке провести в остальном схожее с фокус-группой исследование.

Таким образом, при данном исследовании мы значительно упрощаем поиск респондентов, избегаем их скованности, а главное — пресекаем возможность лжи, так как друзья заставят респондента сразу выведут его на чистую воду.

Несмотря на некоторые свои недостатки, групповые дискуссии получили широкое распространение и являются самыми используемыми среди качественных исследований. Наиболее эффективно они применяются для выполнения следующих задач:

- изучения мотивов поведения целевой аудитории;
- изучения особенностей, форм и языка общения целевой аудитории, поведения в обществе;

- генерации новых идей;
- тестирования как идей, так и окончательных форм (товаров, брендов, упаковки, рекламы и т. д.);
- получения первоначальной информации для формулировки гипотез, которые будут протестированы в количественных исследованиях;
- разъяснения данных, полученных в ходе других исследований.

Глубинное интервью — это индивидуальная беседа с респондентом с целью получения ответов на интересующие вопросы.

Глубинные интервью проводятся либо в домашних условиях у респондента, либо в специально подготовленном помещении, в зависимости от того, что будет более удобным как для респондента, так и для организаторов исследования. Единственным необходимым фактором является спокойная и комфортная обстановка, которая позволяет не отвлекаться от интервью во время его проведения. Обычно интервью занимает от часа до двух и записывается на аудио или видео. Данный способ получения информации построен на схожем с фокус-группой опросном листе или сценарии, с той лишь разницей, что вопросов может быть значительно больше.

Как и в групповых дискуссиях, интервьюером желателен должен быть профессиональный психолог. В глубинном интервью его навыки особенно пригодятся для создания доверительной атмосферы, ведь основным преимуществом данного инструмента исследований является как раз возможность получить истинные, самые сокровенные мотивы поведения респондентов, о которых даже они сами могут и не догадываться.

Глубинные интервью обычно могут использоваться с той же целью, что и групповые дискуссии, но имеют расширенные возможности для детализации ответов, их большей открытости и открытости. Особую важность глубинные интервью приобретают в тех случаях, когда использование групповых дискуссий затруднено или вообще нереально, например в исследованиях, связанных с интимными вопросами здоровья, гигиены или с обсуждением финансовых доходов, а также в случае невозможности собирать респондентов вместе (например, при оценке рынка экспертами из различных компаний, то есть конкурентами).

К недостаткам глубинных интервью относятся высокая стоимость услуг профессиональных интервьюеров и значительная степень влияния интервьюеров на ход беседы и получение ответов. К основным достоинствам глубинных интервью относится то, что они позволяют до-

бывать более достоверную и глубинную информацию, чем в групповых дискуссиях, где респонденты так или иначе оказывают влияние друг на друга.

Исходя из вышесказанного, наиболее эффективным можно считать сочетание в одном исследовании и групповых дискуссий, и глубинных интервью, что, во-первых, позволяет сравнивать полученные результаты, добываясь отсечения возможных ошибок, а во-вторых, дает возможность детализировать и уточнить полученные результаты.

По завершении глубинного интервью, как и любого другого исследования, составляется аналитический отчет.

Наблюдение. В данном случае под наблюдением обычно подразумевается помещение респондента в ситуацию принятия решения о покупке. В процессе он должен подробно описать все факторы, которыми руководствовался при принятии этого решения. Чаще всего данное исследование проводится прямо в торговой зоне, куда потребитель приходит осуществить покупку.

Непосредственно на месте, понаблюдав за действиями респондента при принятии решения о покупке, его могут попросить прокомментировать те или иные действия, рассказать обо всех мотивах, которыми он руководствуется при покупке определенного товара, а также описать характеристики и атрибуты товара, которые он считает важными. Все данные заносятся в опросные листы, анализируются, и в итоге составляется отчетный документ. Данный вид исследования применяется для составления модели поведения потребителей.

Количественные исследования

Количественное исследование отвечает на вопросы «кто?» и «сколько?».

Принципиальное отличие количественных исследований от качественных состоит в том, что количественные методы исследований имеют дело с числовыми характеристиками изучаемых совокупностей, которые пригодны для статистического анализа, а качественные — с характеристиками изучаемых предметов и явлениями, выражаемыми качественными или описательными категориями, которые непригодны для статистического анализа.

Соответственно, главной задачей количественных исследований является получение численной оценки состояния рынка или реакции респондентов на некое событие или вовлеченное в форму предложения. Данные исследования позволяют получить выраженную количественно информацию для больших выборок, обрабатывать ее статистическими методами и экстраполировать результаты на всю изучаемую совокупность.

Характерной особенностью количественных исследований является то, что изучаемые переменные задаются заранее и отступление от них в процессе сбора данных невозможно.

Основными методами количественных исследований являются различные виды опросов, аудит розничной торговли (Retail audit) и раз-ного рода медиаисследования - Peoplemeter (PPM), дневники.

Опросы

Под *опросами* понимают процесс выявления мнений респондента по определенному списку вопросов, которые включены в заранее составленную анкету.

Подготовка и проведение опроса включает следующие этапы:

- определение численности выборки;
- разработку анкеты;
- подбор и инструктаж интервьюеров;
- проведение анкетирования респондентов и контроль качества данных;
- обработку полученной информации;
- составление отчета.

Чаще всего опросы различают по способу контакта с респондентами: личные опросы, телефонные опросы, опросы по почте и интернет-опросы.

Личный опрос (face-to-face) — опрос, когда интервьюер лично опрашивает респондента при непосредственном контакте, поэтому данный вид опросов незаменим в том случае, если респонденту необходимо что-то продемонстрировать или дать попробовать.

Личные опросы могут различаться по месту локации (в домашних условиях, на рабочем месте, в местах продаж и т. п.), а также по типу респондентов (конечные потребители, эксперты рынка и т. д.).

Интервью у конечных потребителей, как правило, берутся на улице при выходе из торговых точек или при договоренности с торговыми точками — непосредственно на их территории. Интервью могут также проводиться на выходе из метрополитена, на оживленных улицах и в других местах скопления людей.

Личные опросы используются для решения широкого круга маркетинговых задач:

- получения общей информации по рынку (объем рынка, доля рынка по его участникам и т. д.);

- идентификации целевой аудитории (описание портрета потребителя — возраст, пол, достаток, профессия и т. д.);
- выявления отношения потребителей к брендам (узнаваемость брендов, лояльность к брендам и т. д.);
- определения эффективности маркетинговых инструментов (восприятие упаковки, оценка эффективности рекламных кампаний и т. д.).

К достоинствам личного опроса относятся:

- высокая скорость подготовки и проведения;
- возможность демонстрации респондентам различных образцов и материалов;
- незначительное количество отказов от интервью со стороны респондентов (относительно других видов опросов);
- относительная легкость удержания внимания респондента, что позволяет проводить более длительные интервью (от 10 до 15 минут);
- возможность задавать более сложные вопросы, так как можно их пояснить при необходимости.

К недостаткам личного опроса относятся:

- высокая стоимость;
- сложность получения разрешения на проведение опроса в торговых точках и общественных местах;
- влияние погодных условий при проведении опросов вне помещений;
- влияние интервьюера на респондентов;
- необходимость подбора большой команды интервьюеров;
- сложный контроль работы интервьюеров.

Телефонный опрос — это, пожалуй, самый недорогой и оперативный из всех видов опросов, при этом в достаточной мере поддающийся контролю. Данный способ также позволяет проводить исследования в случае сильной географической разрозненности объектов исследования.

Перед выполнением телефонного опроса формируется максимально полная база телефонных номеров потенциальных респондентов, после чего случайным образом выбираются номера для проведения опроса.

Опрос обычно происходит из специализированных офисов (call-center), где интервьюеры осуществляют обзвон потенциальных респондентов.

Проведение исследований через данные центры позволяет одновременно осуществлять большое количество звонков, а главное, контролировать посредством присутствия наблюдателя в момент разговора, а также с помощью записи звонков и выборочного контрольного обзвона респондентов, заявленных как заполнившие анкеты.

Телефонный опрос позволяет получать оперативную информацию, а также проводить непрерывный мониторинг реакции рынка и потребителей на действия предприятия и его конкурентов.

Недостатки телефонного опроса:

- проведение возможно только в населенных пунктах с высоким уровнем телефонизации, иначе полученная информация будет недостоверна;
- небольшая длительность (не более 10 минут);
- ограничения по количеству и сложности вопросов;
- невозможность предоставления респондентам визуальной информации;
- респонденты неохотно отвечают на вопросы, не имея возможности увидеть интервьюера.

Достоинства телефонного опроса:

- оперативность получения данных;
- относительно низкая стоимость проведения опроса;
- возможность контролировать работу интервьюеров;
- возможность широкого географического охвата.

Почтовый опрос основывается на заполнении респондентом пришедшей по почте анкеты. К разновидности почтового опроса можно также отнести пресс-опрос, когда анкета не присылается по почте, а печатается в популярном среди выбранной аудитории издании. Ответ при почтовом и пресс-опросе респондент посылает по почте, поэтому необходимо при рассылке анкет или печати их в изданиях заранее предоставить все необходимые контакты для обратного письма.

Недостатки почтового опроса:

- низкий процент возврата анкет;
- самовыборка респондентов, то есть когда на анкету отвечает не тот, кому она адресована, а кто-либо другой (например, анкета была предназначена для молодежи, а отвечала на нее бабушка одного из них).

Достоинства почтового опроса:

- недорогой метод сбора информации;
- простота организации опроса (не нужны интервьюеры и контроль за ними);
- респондент не ограничен во времени и может разобраться со сложными вопросами;
- есть возможность опросить респондентов, недоступных при проведении телефонных и личных опросов (удаленных на большие расстояния).

Интернет-опрос во многом схож с почтовым, также основан на принципе самозаполнения анкеты. Проводится как при самостоятельном посещении респондентом определенного сайта, где размещена анкета, так и с помощью рассылки анкет по электронной почте.

При существующем количестве пользователей Интернета может применяться либо для изучения интернет-аудитории, либо для изучения аудитории, в своем большинстве являющейся активными пользователями Интернета, либо при изучении респондентов, состав которых можно предварительно контролировать офлайн-рекрутингом или онлайн-фильтрами (например, в социальных сетях).

Неоспоримым преимуществом данного вида опроса являются его минимальная стоимость, оперативность, простота проведения, а также легкость обработки информации. К недостаткам можно отнести все недостатки почтового опроса.

Retail audit

Аудит розничной торговли (Retail audit) — одна из самых надежных инструментов изучения рынка. Позволяет получать статистически достоверную информацию обо всей структуре рынка, включая данные о его объеме, участниках, долях каждого участника, цене, количестве SKU (Stock Keeping Unit, единицы товарного запаса) и т. д.

Суть данного метода в том, что вся структура розничного рынка рассматривается как совокупность некоторого ряда однотипных торговых точек. К ним относят супермаркеты, небольшие магазины, павильоны/палатки. Имея данные о доле видов торговых точек в их общем количестве, а также о величине общей совокупности торговых точек, можно построить выборку по городу/региону/стране с репрезентативным количеством торговых точек по каждой их группе. После чего осуществляется регулярный мониторинг выбранных торговых точек со съемом

всей необходимой информации с полки — о количестве брендов в каждой товарной категории, количестве предложений товара в каждой товарной категории, цене каждой единицы товара и т. д.

Данные исследования проводятся на регулярной основе, что позволяет рассматривать рынок в динамике, раскрывая наиболее полную и адекватную картину его сегодняшнего состояния, изменений относительно прошлых периодов и намечающихся тенденций в будущем. Соответственно, преимуществами данного метода являются широта предоставляемой информации и возможность рассматривать данные в динамике их развития, а также достаточно высокая точность и достоверность данных.

Основной недостаток метода — сложность получения информации и ее высокая стоимость. Организовать данное исследование своими силами достаточно сложно, а исследовательских компаний, которые занимаются аудитом торговой сети, крайне мало, что не может не влиять на стоимость предоставляемой информации. Важно также отметить, что информация собирается данными компаниями далеко не по всем товарным категориям, поэтому для значительного ряда продуктов использование настоящего метода вообще невозможно.

Медиаисследования

Peoplemeter (PPM) — вид медиаисследований с помощью приборов, подключаемых к телевизорам в домохозяйствах — участниках исследования, которые позволяют посекундно в автоматическом режиме регистрировать просмотр вещания.

Peoplemeter идентифицирует и регистрирует каналы, на которые был настроен телевизор во время работы, а также интервал времени просмотра.

В течение дня Peoplemeter автоматически собирает всю информацию о просмотре вещания и хранит ее в памяти, а в конце дня все данные о просмотре из домохозяйств передаются в центр сбора и обработки информации.

Дневник — эта анкета, которая выдается респондентам для заполнения на срок обычно до двух недель. В дневнике указываются социальнo-демографические характеристики респондента и ежедневно отмечается время с точностью до 15 минут, когда респондент контактировал с медианосителем (ТВ, радио). Учитываются продолжительность контакта, название канала и — для радио — место контакта. Далее анкеты собираются, обрабатываются и заносятся в единую базу данных.

Смешанные исследования

К *смешанным* исследованиям можно отнести Hall-тесты, а остальные (Home-тесты и «Тайный покупатель») логичнее назвать *другими* исследованиями.

Hall-test исследование, в рамках которого многочисленная группа людей (от 100 человек) в заранее подготовленном помещении тестирует бренд, товар, упаковку, рекламу и т. п. и высказывает свои впечатления о них. Свои мнения респонденты заносят в розданные им бумажные анкеты или заполняют электронные анкеты на специально подготовленных к мероприятию компьютерах.

Данные исследования могут быть весьма разнообразными по форме — тестирование вкусов, которое, в свою очередь, может разделяться на открытую (когда известны производители предложенных к дегустации товаров) и закрытую дегустацию (когда производители не разглашаются); просмотр рекламных роликов, который может быть оценочным (когда просматривается один ролик) или сравнительным (когда просматривается несколько роликов) и т. д.

Использование Hall-тестов имеет широкое применение и позволяет получать как качественные характеристики за счет подготовленных вопросов и возможности их уточнения у респондентов, так и количественные, основанные на достаточно большом количестве участвующих в Hall-тестах респондентов (их число может измеряться не одной сотней).

Основным недостатком Hall-теста является то, что сложно собрать одновременно в одном месте столько потребителей из интересующей целевой группы.

К преимуществам Hall-теста можно отнести наилучшее сочетание «цена/качество» при необходимости проведения и качественных, и количественных исследований, высокую достоверность получаемой информации, возможность ее контроля и оценки по всем видам восприятия (визуальное, аудиальное и т. д.).

Home-test — вид исследования, при котором знакомство с товаром происходит дома у респондента, что позволяет использовать данный метод для длительного тестирования товара. Таким образом, указанный метод применяется прежде всего для выяснения недостатков и преимуществ товара, когда в ходе его использования респондент отвечает на поставленные в анкете вопросы. Соответственно, основным преимуществом метода является то, что применение товара респондентом происходит непосредственно в его реальных домашних условиях. Основной

недостаток метода — высокая стоимость и сложность его организации в необходимых для репрезентативного исследования количествах.

«**Тайный покупатель**» (Mystery shopper) — исследование с привлечением специалистов, выступающих в роли мнимых клиентов. Данное исследование используется прежде всего для оценки качества обслуживания, а также в трейд-маркетинговых акциях для оценки точности выполнения поставленных перед персоналом розничных точек требований.

Оценка уровня обслуживания производится по заранее выбранным критериям. Персонал может быть как оповещен о проводимом исследовании, так и не оповещен, в зависимости от того, каковы цели данного исследования.

По результатам исследования описываются ошибки персонала, на основании чего разрабатываются мероприятия по их исправлению.

Исследовать или не исследовать?

Из всех этапов создания и продвижения бренда этап маркетинговых исследований финансируется сложнее всего. Чаще всего заказчики просят остановиться на элементарном, поверхностном анализе вторичных данных, мотивируя такое решение различными (подчас достаточно абсурдными) заявлениями, суть которых обычно сводится к двум мыслям: «Мы и так все знаем» или «Мы все равно ничего толком узнать не сможем».

Владельцам компаний трудно расстаться со своими деньгами, получая не конечный продукт, который сам по себе может увеличить их доходы, а некий инструмент, который может на реальный доход как повлиять, так и не повлиять, а то и при неверной интерпретации данных еще и уменьшить его.

Скепсис предпринимателей по отношению к маркетинговым исследованиям в обобщенном виде имеет следующие причины.

- Все данные, каким бы образом они ни были получены, будут о прошлом или настоящем, но не о будущем. Насколько сегодняшнее мнение респондентов будет совпадать с их же мнением через несколько месяцев, когда товар появится на полках?
- Нет доверия ни к одному из видов исследования, особенно это касается количественных методов. Где гарантии честности людей, которые их проводят?
- Какие бы точные данные компания ни получила, верность их интерпретации и правильность выводов всегда вызывают вопросы, так как

очень часто по одним и тем же результатам исследования можно сделать совершенно противоположные выводы.

Данные сомнения по отношению к маркетинговым исследованиям действительно основаны не на пустом месте. Разве ни у кого нет знакомых, которые были интервьюерами? Трудно ли представить себе человека, которого попросили собрать 100 анкет и он хотя бы один раз не задумался о том, что их можно заполнить и самому?..

Конечно, каждого интервьюера контролирует супервайзер, который в заранее заявленный интервьюером диапазон времени может подъехать и посмотреть, стоит ли данный интервьюер у той станции метро, где обещал, и опрашивает ли респондентов. Действительно, это усложняет, но не исключает самостоятельное заполнение анкет. В конце концов, люди всегда могут договориться друг с другом.

А если представить, что агентство, которое проводит исследование, получило одновременно больше заказов, чем может осуществить своими силами? Конечно, оно может отказаться от проведения исследования, то есть от денег... Или разместить этот заказ у партнеров (то есть конкурентов), чтобы так же отказаться от значимой части денег... Вы можете в это поверить? Или скорее поверите в то, что агентство будет стараться все сделать самостоятельно, не отдав на сторону ни копейки? Как это скажется на результате, можно только догадываться, а главное, проконтролировать это практически невозможно.

Безусловно, компания-заказчик может, например, получить все видеозаписи по фокус-группам. Это действительно удобно. Проблема только в том, что некоторые респонденты ходят с одной фокус-группы на следующую, просто перемещаясь из одной целевой аудитории в другую...

Если не сгущать краски, то необходимо отметить, что, конечно, многое в руках самого заказчика. Обстоятельный выбор агентства и детальный контроль выполнения исследования на всех его этапах в значительной мере избавляют от большинства проблем.

Но, к сожалению, грамотно организованные и проведенные исследования также не являются залогом успеха. Все, как и в любом другом деле, упирается в конкретных людей. И это не респонденты, интервьюеры и супервайзеры агентства. Это исполнители со стороны самого заказчика — бренд-менеджеры и директора по маркетингу, которые имеют определенные интересы во всех исследованиях.

Имеются в виду даже не возможные прямые доходы, получаемые от размещения заказа в определенном агентстве. Важнее и опаснее

другое — предопределенность результатов исследования, которая основана на заинтересованности своих же сотрудников в получении конкретного результата. Например, если директор по маркетингу был инициатором новой упаковки, как вы думаете, в каких результатах теста данной упаковки он заинтересован?

Однако существует еще один, пожалуй, самый важный вопрос — возможность правильной интерпретации полученной информации. Здесь, даже если компания получит исключительную по точности информацию и она без искажений дойдет до руководства компании, может оказаться, что исследование было обречено на провал еще до своего начала из-за предопределенной невозможности получения результата, который можно было бы перевести в область практического применения.

Недаром одним из популярных анекдотов в исследовательских агентствах является следующий. Двух аналитиков из крупной обувной компании отправили в Африку с целью изучения рынка обуви в данном регионе. Спустя некоторое время они вернулись, и каждый сдал свой отчет. Первый написал, что Африка совершенно неинтересный для компании рынок, так как обувь там никто не носит, а второй написал, что Африка — фантастический по привлекательности рынок, так как обувь там никто не носит...

Так что же все-таки делать: проводить или не проводить маркетинговые исследования, тем более что их стоимость далеко не самая низкая? Здесь все зависит от целей, масштабов и возможностей. Вторичные данные следует изучать в любом случае, так как это недорого и достаточно быстро. Стоит приобретать также недорогие существующие исследования рынка, но в том случае, если компания на данном рынке новичок и ей нужна предварительная информация. Во всех других ситуациях никаких преимуществ от ранее проведенного исследования, выполненного не для конкретной компании, организация, скорее всего, не получит, в том числе и потому, что такая же информация будет и у всех ее конкурентов. Собственные исследования первичных данных (имеется в виду, что компания будет их заказчиком) желательно проводить с помощью различных методик с возможностью их взаимного дополнения и проверки. Особенную пользу исследования дают при проведении регулярного мониторинга рынка с целью получения и анализа информации в ее динамике.

В заключение хочется привести слова одного из основоположников современной рекламы Дэвида Огилви, который был лично знаком

с Джорджем Галлапом¹ и участвовал в совместных исследованиях: «Создатели рекламы, игнорирующие исследования, так же опасны, как генералы, пренебрегающие расшифровкой вражеских сообщений».

2.2. Формирование имиджа бренда

Ignoranti Quem Portum Petat, nullus suus ventus est.

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.

Как говорилось выше, бренд — это торговая марка в восприятии целевой аудитории. Соответственно, при формировании бренда первоочередными задачами являются его индивидуализация и формирование определенного восприятия у целевой аудитории, то есть некоего имиджа бренда в глазах конечных потребителей.

Согласно определению в новейшем философском словаре, имидж (от англ. image — «образ») — целостный, качественно определенный образ данного объекта, устойчиво живущий и воспроизводящийся в массовом и/или индивидуальном сознании. Имидж возникает и корректируется в результате восприятия и сопутствующей фильтрации (сквозь сеть действующих стереотипов) информации о данном объекте, поступающей из внешней среды. В качестве обладателя имиджа может выступать любой объект окружающей действительности.

Имидж бренда, как и имидж человека, формируется и в окружающем социуме, и индивидуально каждым субъектом. Повлиять на данный процесс мы можем, только оперируя принятыми в определенных целевых группах стандартами восприятия тех или иных эмоциональных и рациональных аспектов.

Если бренд только создается, то ничто не мешает заранее заложить его будущий имидж, чтобы в дальнейшем выстраивать его, используя все доступные коммуникации.

Безусловно, имидж — это уже имеющееся в настоящем времени восприятие у конкретных индивидуумов конкретного объекта. Поэтому при формировании имиджа логичнее говорить о том, что мы формируем нечто, что в дальнейшем станет имиджем бренда, при этом понимая,

¹ Джордж Галлан — основатель «Gallup International», крупнейшего в мире исследовательского института.

что он в той или иной степени все равно будет по зависящим и не зависящим от нас причинам отличаться от искомого.

В результате в маркетинге появляются различные методы и подходы, да и сами термины, которые по своей сути выражают одно и то же — наполненную определенными характеристиками индивидуальность, которую разработчики бренда хотели бы придать бренду в глазах целевой аудитории, и, соответственно, инструментарий для достижения этого. В любом случае, какими бы понятиями ни оперировали различные источники по данному вопросу, все эти понятия имеют в своей основе некоторую идейную/философскую составляющую, которая определяет индивидуальность бренда.

Имидж бренда может и должен быть заранее сформулирован компанией, которая создает данный бренд. Безусловно, бренд как общественное явление возникает при сопряжении с брендом конкретных персоналий. Поэтому как никто не может заранее гарантировать, будет ли продаваться тот или иной товар, так и никто не может утвердительно сказать, как именно будет восприниматься тот или иной бренд. Однако если компания заранее не будет стараться заложить в бренд определенную мысль или образ, то процесс их формирования у потребителей примет неодолимый характер и результат, скорее всего, владельца бренда не устроит.

Естественно, вне зависимости от того, какой инструмент или инструменты будут использованы для формирования имиджа бренда, «моментом истины» является то, насколько реально полученный бренд будет совпадать с изначально заложенными характеристиками и насколько они в действительности будут востребованы потребителями.

Для проектирования бренда может быть использован целый ряд подходов, в разное время описанных различными исследователями в области маркетинга. В качестве примера можно привести следующих ученых и модели, которые они предлагают как основу при формировании бренда.

○ **«Идентичность бренда»** Дэвида Аакера, американского профессора, который является одним из столпов бренд-менеджмента. Он был одним из первых (или непосредственно первым) авторов отдельного труда, посвященного бренд-менеджменту. С 1981 года преподает маркетинговые стратегии, с 1994 года читает курс по маркетингу в бизнес-школе Университета штата Калифорния в Беркли (США), консультирует ведущие американские и европейские компании, выступает с лекциями по всему миру. За выдающиеся достижения в об-

ласти маркетинга неоднократно удостоившись наивысших наград от Американской ассоциации маркетинга.

- **«ДНК-код бренда», или «Мыслительное поле бренда»,** Томаса Гэда, теоретика-практика, сотрудничающего со многими компаниями, такими как «Nokia» (для нее создал известный слоган «Connecting People»), «SAS», «Procter & Gamble», «Microsoft» и «Compaq». Более 15 лет Томас Гэд являлся международным креативным директором компании «Grey Advertising». В 2002 году создал собственную рекламную компанию, специализирующуюся на брендинге, — «Brandflight», офисы которой находятся в Лондоне и Стокгольме.
- **«Пирамида ценностей бренда»** Скотта Дэвиса, члена редакционного совета «Brandweek» и профессора Kellogg Graduate School of Management (Northwest University, США). Является управляющим партнером компании «Prophet», офисы которой расположены в Чикаго, Нью-Йорке, Сан-Франциско, Лондоне и Токио. Консультирует по маркетингу в таких компаниях, как «Chicago Tribune», «Whirlpool», «TXU» и др.

Вышеперечисленные термины и подходы, как многие другие (например, «Пирамида идентичности бренда» Лесли де Чернатони или «Драйверы бренда» Джозефа Ле Пла и Линн М. Паркер), во многом схожи и чаще всего представляют собой взгляд под разным углом на один и тот же предмет. Поэтому для создания бренда можно использовать любой из них или совместно несколько, что никак не изменит сути процесса, а именно индивидуализацию бренда через формирование его уникального имиджа.

Необходимо отметить, что раз бренд является брендом постольку, поскольку он воспринимается целевой аудиторией, то все, что связано с брендингом, может и должно иметь непрерывный и во многом циклический характер. Иногда если что-то и остается незбытым, то только имя бренда. Да и то его визуализация регулярно в той или иной степени изменяется.

Если обобщить существующие модели, то можно сказать, что имидж бренда состоит из следующих основных элементов:

- видение бренда;
- миссия бренда;
- позиционирование бренда.

Причем процессы формирования видения, миссии и позиционирования бренда обычно осуществляются одновременно в рамках одного

проекта и выносятся на утверждение на общей презентации по имиджу бренда.

Видение бренда

По определению Лесли де Чернатони¹, *видение бренда* — это выгода, которую может принести бренд заинтересованным сторонам в долгосрочной перспективе. Как и в миссии, под выгодой подразумевают не только, а скорее, не столько деньги.

Для большинства компаний работа с брендом начинается именно с данного этапа. Поэтому, независимо от того, каким образом или благодаря каким инструментам планируется формировать бренд, начинать необходимо с понимания, что же от бренда хотят его владельцы. Если же они ничего конкретного не хотят, то нужно самостоятельно сформулировать и предложить основные задачи, которые ставятся перед брендом, чтобы в дальнейшем можно было оценивать, насколько полученный бренд соответствует изначально искомому.



¹ Лесли де Чернатони — профессор бренд-маркетинга, директор центра по исследованиям в области бренд-маркетинга в бизнес-школе Вирмингемского университета (Великобритания).

Если у компании не будет изначально сформулированных требований к бренду, то не только невозможно будет оценить качество выполненной работы, но и, скорее всего, вообще нельзя будет выполнить эту работу, так как при предложении творческих концепций, форм продвижения и т. д. все закончится обычной «искусовщиной». То есть один или несколько представителей заказчика будут высказывать собственные мнения «нравится» или «не нравится», что чаще всего приводит к бегу по кругу, причем с каждым таким кругом раздражение у обеих сторон возрастает.

Инсайт бренда

Основополагающим фактором успеха бренда являются уникальность и востребованность его основной идеи, философии, легенды, патронов, или, что в данном случае чаще всего употребляется, *инсайда* бренда (от англ. inside — «внутренность», «сущность»), который объединяет в себе все вышеперечисленное.

Как иллюстрацию можно привести следующие так называемые платформы, которые могут использоваться в качестве инсайда какого-либо бренда отдельно или в сочетании друг с другом:

- чувства (влюбленность, материнские и т. п.);
- характер (агрессивность, рубаха-парень и т. п.);
- происхождение (голубых кровей, от сохи и т. п.);
- национальность (иностранная, отечественная или конкретнее: английская, брянская и т. п.);
- хобби (серфинг, охота и т. п.).

Безусловно, может быть предложено великое множество аналогичных платформ, которые могут являться основой инсайда. Ограничителем и одновременно основным источником гипотез должен быть контекст, методы определения которого были изложены в предыдущем разделе.

В конечном счете инсайт — это тот самый «гвоздь», который и нужно «вбить» в головы потребителей, как, например: «Volvo» — это безопасность, а «Harley-Davidson» — это свобода.

Позиционирование бренда

Данный подраздел необходимо начать с очень важного уточнения. Часто инсайт является позиционированием уже сам по себе. Однако нередко

необходима его более детальная фокусировка для конкретного этапа времени, конкретной территории, аудитории и т. п.

Например, если «Hummer» — это «военный» автомобиль», то на одном этапе это может быть отражено в его надежности как «неломящегося» автомобиля, на другом этапе или в другой стране продвижения — как «всепроходимого» внедорожника, а при определенных обстоятельствах — в «гламурном» статусе и некотором «стебе» богатой городской молодежи.

Так или иначе основой позиционирования всегда должен являться инсайт.

Серьезная проблема при позиционировании брендов — непонимание функций, которые бренд выполняет в современном мире: идентификация товара и потребителя.

Создавая бренд, необходимо понимать, что обе функции должны быть учтены в его позиционировании, то есть бренд должен позиционироваться и как идентификатор товара, и как идентификатор потребителя.

Позиционирование бренда как идентификатора товара/услуги

Бренд через свою первую функцию идентификации товара или услуги несет потребителям определенную информацию о них, которую можно разбить, например, на следующие группы.

Стоимость

Соответствие или отклонение от цены, которую, по мнению целевой аудитории, должны иметь данные товар или услуга.

Чаще всего именно по стоимости и ясному виду потребители формируют свое первое мнение о товаре, если они его раньше не видели и ничего о нем не слышали.

В потребительской психологии совершенно естественным является приписка более дорогому товару положительных качественных характеристик при условии, что с данной ценой нет резонанса в его внешнем виде и месте продаж. В то же время потребитель, не видя ценника на незнакомом ему прежде товаре, может решить, что он «дорогой» или «дешевый», по одному только внешнему виду, названию и другим коммуникаторам.

Качество

К данному разделу можно отнести такой массив информации, как: реальная история или легенда о производителе, технологии производства, техническая оснащенность, персонал, культура производства, рецептура, натуральность ингредиентов и т. п.

Естественной целью брендинга является формирование позитивного мнения о качестве товара. Поэтому необходимо рассказать потенциальным потребителям о нюансах производственных процессов, натуральности сырья, классической, берущей свои истоки в прошлых веках рецептуре (при востребованности именно таких стереотипов у целевой аудитории) и т. п., чтобы покупатели, не имея даже опыта потребления данного товара, сразу отожделились к нему как к товару, обладающему привилегированным качеством.

Органолептика (вкус, цвет, запах, консистенция)/технические характеристики (мощность, скорость и т. п.)

Воспринимаемое качество, которое способно оказывать влияние даже на органолептические показатели, или объективные технические характеристики товара, является одним из краеугольных камней брендинга. Вспомните анекдот о прапорщике, которого солдат спросил, летают ли крокодилы. Когда прапорщик ответил, что нет, солдат сказал, что майор считает, будто летают. Тогда прапорщик был вынужден согласиться, что действительно летают, правда, очень низко...

В данном случае основополагающим являлся авторитет майора. Задумайтесь о том, не бывает ли в нашей жизни случаев, когда авторитет брендов оказывает на нас аналогичное влияние? С помощью доступных компаний маркетинговых коммуникаций можно сформировать определенные предпосылки для привилегированной оценки субъективных показателей, таких как органолептика продукта. Что еще более удивительно, можно оказывать влияние и на оценку объективных технических характеристик. Когда, например, при одинаковом количестве оборотов отжима белья одна из марок стиральных машин все равно «лучше» отжимает, чем аналогичные.

Полезность

Полезность продукта следует отличать от качества. Например, качество жевательной резинки может быть на самом высоком уровне, однако полезность данного продукта может восприниматься неоднозначно.

Так или иначе через различные показатели, в том числе стоимость, качество, органолептику/технические характеристики и полезность, в сознании потребителя происходят взаимосвязанные процессы: с одной стороны, формируется некоторый образ товара, непосредственно привязанный к определенному бренду, а с другой стороны, корректируется образ бренда, привязанный к данному продукту.

Позиционирование бренда как идентификатора потребителя

Как уже говорилось, бренд в современном мире несет информацию не только о товаре, но и о его потребителе, которую можно разделить на следующие группы.

Уровень материального достатка

Чем более самодостаточен человек, тем меньше он зависит от навязываемых образов, правил и регламентов. Однако большинству людей приходится соответствовать общепринятым условиям, которые вынуждают носить определенную одежду, ездить на соответствующих машинах, отдыхать в каких-то конкретных местах.

Кто-то, кому может быть, было бы и неважно чужое мнение, старается соответствовать необходимому уровню из желания не смущать людей. Кто-то опасается оказаться белой вороной и стать поводом для шуток и обсуждений. Многие же, наоборот, стараются всячески продемонстрировать свой уровень, а то и зависть и ищут любой удобный для этого случай. Конечно, бывают исключения, например бухгалтер Корейко¹, но исключение, как говорится, подтверждает правило.

Как и с восприимчивым качеством, с восприятием потребителя не все так очевидно. Люди в настоящее время, можно сказать, «обрастают» некоторым интерфейсом, который имеет весьма далекое отношение к реальной жизни. Человек может жить в съемной квартире в пригороде, завтракать в соседнем с домом «McDonald's», а на работу приезжать на новеньком «Land Cruiser», который он взял в кредит, и представлять перед коллегами в костюме от «Giorgio Armani», купленном по случаю невероятной скидки ввиду небольшого брака.

Поэтому целесообразнее говорить не столько о реальном уровне достатка того или иного человека на основании информации, передаваемой брендами, которыми он себя окружает, а скорее о стремлении принадлежать к данному уровню достатка при возможном несоответствии ему.

Наиболее остроумно стремление людей выглядеть дороже, чем позволяет их финансовое положение, проявляется в одежде, которую они носят. Дома высокой моды прекрасно это понимают, поэтому самые большие логотипы размещают на своих самых недорогих вещах.

¹ Александр Корейко — персонаж романа И. Ильфа, Е. Петрова «Золотой теленок», подпольный советский миллионер, который тщательно скрывал свое финансовое положение, ведя жизнь простого бухгалтера. — *Примеч. ред.*

Принадлежность к определенному кругу

Здесь речь идет о том же желании человека соответствовать установленному, принятому в обществе укладу, но только уже на основе нефинансовых показателей.

Человек как общественная единица принадлежит или стремится принадлежать к определенной группе людей, отличающейся от других групп по разным признакам, например по возрасту или образу жизни (спортсмен, рокер, плейбой и т. п.).

Согласитесь, если 20-летняя девушка после сдачи экзамена выпьет пиво «Reds», а 45-летний работяга после смены выпьет пиво «Охота», это будет выглядеть куда более естественно, чем если бы девушка пила «Охоту», а работяга «Reds».

Каждая марка позиционирует себя для определенной целевой аудитории. Это позиционирование может быть более детализированным или предназначенным для более широкого круга потребителей, но в конечном счете — для весьма конкретного «портрета покупателя». Постепенно вследствие маркетинговых коммуникаций данное позиционирование становится в социуме общепринятым, и на основе этого общественного восприятия формируется определенный ореол вокруг людей, потребляющих продукцию под данными брендами. За одними брендами закрепляется образ молодежных, за другими — подростковых, детских и т. д.

Если раньше компаниям было достаточно финансового или гендерного позиционирования, то в настоящее высококонкурентное время позиционирование приходится разделять на различные эмоциональные и поведенческие составляющие. В результате теперь потребность идентифицировать себя в обществе определенным образом во многом удовлетворяется благодаря брендам с различным позиционированием.

Например, если девушка в очередной раз решит изменить свою жизнь, стать независимой и целеустремленной или, наоборот, мягкой и общительной особой, то, скорее всего, она начнет именно с изменений вокруг себя. Решила взяться за себя — купила новый спортивный костюм от «Bosco» и приобрела абонемент в спортивный клуб. Причем она бы могла записаться и в более дешевый клуб по соседству, но он не очень отвечал ее представлениям о новой жизни, поэтому был выбран клуб «World Class» в центре города. И неважно, что в этот клуб она сходит не более двух раз за полгода, главное, что она чувствовала при покупке данных вещей и записи в этот клуб, олицетворяя их со своей новой жизнью.

Окружающие же, например знакомые данной девушки, корректируют мнение о ней опять же на основе изменения брендов вокруг нее: сменила более «взрослый» «Marks & Spencer» на молодежный «Naf Naf», поменяла «Volkswagen Passat» на «Mini» и т. д.

Гражданская позиция

Часто приобретение или неприобретение определенных брендов выражает гражданскую позицию человека (например, покупка только отечественных товаров или игнорирование «McDonald's» во время войны в Сербии).

Можно также привести следующий пример. В 2005 году на гастрономическом фестивале в Ставангере (Норвегия) норвежские гомосексуалы представили собственный бренд прохладительных напитков «Нюно Light». Напиток представляет собой розовую газировку со вкусом груши и продается по цене \$3 за литр. По этому поводу Ойстейн Маурицен (вдохновитель проекта «Нюно Light») сказал следующее: «Мы не просто хотим заработать, мы хотим стать заметными и понятными».

Разумеется, покупка продукции под данным брендом немало говорит о самом потребителе о его образе жизни, гражданской позиции и т. д.

Этапы формирования имиджа бренда

Независимо от того, с помощью какого инструмента создается бренд, взаимоотношений с людьми в данном процессе не избежать. Поэтому начинать придется с элементарного взаимопонимания, а это, как известно, непростое. Причем изначально это будет вовсе не потребители, а коллеги, работодатели или заказчики.

Поэтому, как ни странно, во многих компаниях создание бренда должно начинаться именно с установления взаимопонимания между отделами, прежде всего между отделами маркетинга и продаж.

В связи с этим возможно понимать ход мыслей сотрудника, который занимается реальными продажами — менеджера или начальника отдела продаж, — является крайне важной для организации брендинга в любой компании. Тем более что многие маркетологи, которые не имели в своей карьере опыта реальных продаж в необходимом для их профессии объеме, очень смутно представляют, как товар продается на самом деле.

Так или иначе отделу продаж важно объяснить, почему не все зависит от них. Представить некоторую модель в виде отрезка, на полярных концах которого два возможных варианта продаж. На одном,

со знаком «минус», который подразумевает крайне невысокие продажи, менеджеру придется говорить своим клиентам приблизительно следующее: «Пожалуйста, возмите сейчас хотя бы одну тонну на пробу; деньги отдадите, когда сможете; к тому же я вам скину еще 20 % от первоначальной цены». На втором полюсе, со знаком «плюс», продажи идут вполне убедительно и слова менеджера примерно такие: «Платите сейчас предоплату, получите через неделю, меньше фуры не грузим».

Глядя на данную модель, любой человек из отдела продаж соглашается, что вторая ситуация куда приятнее. Тогда возникает вопрос: а насколько данная ситуация может зависеть от работников из отдела продаж? Если менеджер или руководитель по продажам будет отвечать искренне, то согласится с тем, что таланта менеджера по продажам, его опыта и связей едва ли хватит, чтобы привести к такому результату. Здесь нужно будет что-то еще, более того, это «что-то» является куда более важным, чем связи и опыт продаж.

Однако, к сожалению, под этим «чем-то» такой человек будет понимать благоприятную ситуацию на рынке, отличную цену, то, что углади со вкусом, цветом и т. д. Часто даже в крупных и «образованных» компаниях человеку из отдела продаж трудно произнести всего лишь одно слово, которое может заменить все эти благоприятные условия на рынке, а именно — маркетинг.

Если маркетолог создает новый бренд, то ему необходимо понимать, что учредители и топ-менеджеры компании, которые принимают окончательные решения, склонны слушать скорее представителей из отдела продаж. И не только потому, что тех больше, они громче и все деньги, в конце концов, приходят именно через них, а часто по причине того, что руководители сами раньше занимались именно продажами и логика мышления у них та же.

Поэтому, прежде чем создать бренд, необходимо организовать условия, при которых возможно работать с заказчиками или коллегами в режиме диалога и общаться на понятном друг другу языке. В определенных случаях имеет смысл организовать обучение сотрудников, где произойдет «сверка часов».

Только в обстановке взаимопонимания можно двигаться дальше.

В формировании бренда должны участвовать учредители компании и/или назначенное ими руководство (генеральный директор и топ-менеджеры, то есть люди, которые являются фактическими руководителями и от которых зависит, что в дальнейшем произойдет с брендом, когда он появится на рынке).

Зачастую мнения о том, каким должен быть бренд и какую задачу выполнять, бывают совершенно различными. Поэтому первоочередная задача — выяснение всех представлений о создаваемом бренде и выработка единого мнения.

Процесс формирования имиджа бренда можно разделить на следующие основные этапы.

- Определение полного списка участников со стороны заказчика либо, если вы являетесь работником отдела маркетинга внутри компании, планирующей создание нового бренда или репозиционирование имеющегося, определение полного круга лиц, которые будут участвовать в утверждении бренда внутри компании. Очень важно составить полный список, при этом все-таки желательнее не очень многочисленный. В противном случае постоянно станут появляться новые люди, которые не только будут не согласны с тем, что им показывают на данный момент, но и будут сомневаться в том, что уже утвердили ранее.
- Интервью с утвержденной группой участников (ответственными лицами, участвующими в утверждении работ по созданию бренда). Спецификой данного этапа является необходимость индивидуального интервью с каждым ответственным лицом. Безусловно, это необходимо, но более чем желательное условие. Целью данных интервью является выявление реальных мнений всех участников о том, как они видят рынок, целевую аудиторию, будущий бренд и какие задачи перед ним ставят. Чаще всего, если у заказчика несколько представителей, мнения будут различаться вплоть до диаметрально противоположных. Например, если речь идет о создании бренда для недорогого молока, то один представитель заказчика может утверждать, что торговая марка, упаковка, реклама должны всем своим видом указывать на ценовую доступность бренда, а другой будет требовать создания дорогого образа бренда, чтобы люди, видя в реальности его малую стоимость, были более удовлетворены покупкой. Вроде оба хотят одного и того же — создания бренда для недорогого товара, но взгляд на то, как он должен выглядеть, совершенно различный. Поэтому, чтобы сразу не нагнетать обстановку и оставлять для себя возможность «вольной» интерпретации полученной информации, интервью лучше проводить все-таки с каждым индивидуально.
- Рассмотрение вариантов возможных имиджей бренда, в том числе предложенных заказчиком, сбор необходимой информации для создания новых или опровержения/доказательства имеющихся гипотез (при этом должна использоваться информация из раздела определе-

ния контекста), формирование единого подхода. Это важнейший этап, обусловленный необходимостью привести все мнения к единому знаменателю: или остановиться на одном из предложенных заказчиком вариантов, или скомпилировать несколько, или предложить совершенно иной. При этом многое, если не все, зависит от приглашенного эксперта или агентства, их опыта и знаний. Основная сложность состоит в том, что независимо от того, кто и как внес окончательное предложение, оно должно напоминать каждому участнику его собственное предложение или просто понравиться. Большинство заказчиков, с одной стороны, понимают свою малую компетенцию в вопросах создания бренда и поэтому приглашают экспертов. А с другой стороны, имеют собственное мнение по всем вопросам создания бренда, и поэтому мнение экспертов, если оно идет вразрез с их мыслями, может не иметь никакого значения. Конечно, существуют заказчики, близкие к идеальным, которые только приветствуют проявление инициативы, но все-таки их значительно меньше, чем «обычных» заказчиков.

- Общее совещание/презентация с руководством/заказчиком по утверждению имиджа бренда. На данном этапе многое зависит от того, насколько был услышан каждый участник со стороны заказчика или со стороны руководства компании (если создается бренд для постоянного работодателя), а также насколько услышанное смогли привести к единому знаменателю или достаточно ли аргументов, чтобы объяснить, почему высказываемые ранее мнения менее интересны для рынка, чем предлагаемые к утверждению. Безусловно, это очень непростой процесс, но, не выработав единого мнения по вопросу, каким хотят видеть будущий бренд и какие задачи перед ним ставятся, двигаться дальше крайне сложно, а часто и бесполезно. Независимо от того, какой имидж бренда будет утвержден, он должен соотноситься или по крайней мере не идти вразрез с имеющимся контекстом (см. раздел «Определение контекста» данной главы), который необходимо было определить до данной презентации.

2.3. Формализация бренда

*Formosa facies muta commendation est.
Красивая наружность — это немая рекомендация.*

После утверждения желаемого имиджа бренда можно приступать к следующему этапу, то есть облечению идей в конкретную форму. Безусловно,

данный этап также должен закончиться утверждением окончательного варианта на презентации для руководства заказчика или работодателя, собственно, как и утверждение всех последующих коммуникаторов бренда.

Самыми первыми коммуникаторами, которые передают информацию о бренде, являются название и логотип. С них начинается весь идентичити бренда (от англ. identity — набор графических форм и подходов к построению визуальной коммуникации для отличия от конкурентной среды). Предварительная работа по формированию имиджа бренда представляет собой формализацию выработанной идеи путем нейминга и визуализации, которые и являются основными этапами формализации бренда.

Нейминг

Нейминг (от англ. name — «имя») — процесс создания имени. На первый взгляд в нейминге нет ничего сложного. Вроде все просто: возьми и придумай название. Однако если руководитель какой-либо компании узнает, что за эту услугу брендинговые агентства могут взять, например, \$ 50 тыс., то он обычно удивляется.

Тонор руководителей, желающих сэкономить эти деньги, очень быстро сходит, когда попытки зарегистрировать первые, вторые и десятые слова, приходившие в голову и придуманные своими силами, заканчиваются провалом. Оказывается, что, например, в кондитерских изделиях слова «сладстена», «сладкоежка», «сладость» и т. д. уже кто-то давно занял или слово вообще с точки зрения законодательства не обладает правозащитными возможностями по определению.

Задача создания имени, которое можно будет зарегистрировать как товарный знак, становится сложнее с каждым годом. Например, легко ли придумать название для водки, если в данном товарном классе зарегистрировано уже около 50 тысяч названий? Даже если начать проверять самые неподходящие для водки слова, большей частью они окажутся уже зарегистрированными. А ведь пужило не просто слово — необходимо такое название, которое, как говорится, само себя продает. То есть точно по определению Капитана Врунгеля: «Как вы яхту назовете, так она и поплывет».

Даже если не брать во внимание регистрацию, сложностей с придумыванием названия не становится принципиально меньше. Часто трудно объяснить, почему одни вроде бы подходящие для товара или услуги названия при тестировании отвергаются потенциальными по-

купателями, а другие, например странные или выдуманные, — вызывают положительные реакции. Здесь важно понимать, что зачастую на первом месте при оценке стоит не смысл, а эмоция.

Перед тем как приступить к неймингу, необходимо четко представлять входные данные: знать инсайд бренда, целевую аудиторию, это название марки или еще и компании, рынок B2B (Business to Business — бизнес для бизнеса) или B2C (Business to Consumer — бизнес для конечного потребителя), иметь сведения о географии распространения, уровне конкуренции и т. д.

Если обобщить процесс нейминга, то он будет состоять примерно из следующих этапов.

- **«Накидывание» слов.** В процессе мозгового штурма или каким-либо другим образом набирается большое количество слов, так или иначе связанных с темой. Желательно 300–500 вариантов. Чем больше, тем выше вероятность успеха. Главное правило данного этапа — не ограничивать свою фантазию и предлагать практически все, что придет в голову.
- **Экспертная оценка.** В качестве экспертов можно привлечь привычных к данному процессу работников специализированных агентств и/или группу участников/экспертов рынка (например, учредителей компании, руководителей отделов и т. д.). Каждый из них должен выбрать из предложенных, допустим, 10 названий, которые больше всего понравились. Таким образом, обобщив все результаты, на выходе можно получить 20–30 наиболее привлекательных названий. При выборе названий желательно помнить слова А. Бахрача из неймингового агентства «NameLab» в Сан-Франциско (США): «Не так очевидна заслуга хорошего названия в продвижении товара, как роль плохого — в его провале».
- **Проверка названия на патентную чистоту.** На данном этапе приглашаются юристы, специализирующиеся именно на услуге регистрации названий. Они отделяют названия, которые вообще нельзя зарегистрировать, от потенциально возможных и оперативно выполняют первичную проверку, то есть ищут совпадения среди уже зарегистрированных и находящихся в базе данных Федерального института промышленной собственности. На выходе, как правило, останется не более пяти вариантов.
- **Глубокая проверка оставшихся названий.** Процесс регистрации товарного знака может занимать больше года. Поэтому значительное количество названий хотя еще и не зарегистрированы, но уже имеют

приоритет заявки, и в случае их регистрации новоиспеченные владельцы могут предъявить претензии. Поэтому необходимо проверить свои названия и среди тех, которые находятся на стадии регистрации. Предположим, в результате останется три названия.

- **Тестирование оставшихся названий на конечных потребителях.** На данном этапе названия тестируются среди целевой аудитории, например на фокус-группах. В итоге выбирается название, которое поможет в реализации поставленных перед брендом задач. Однако здесь есть важный нюанс — тестировать названия на конечных потребителях, особенно по бренду для рынка FMCG, лучше в привязке к визуализации. Кроме того, во избежание утечки информации перед тестами нужно подать все тестируемые названия на регистрацию, независимо от того, какое выберут. В конце концов, какое бы из названий ни победило сейчас, остальные останутся про запас.

Теперь рассмотрим некоторые этапы подробнее.

Как можно набрать до 500 названий для их дальнейшего отсеивания? Для «накидывания» имен желательно иметь в распоряжении некоторый инструментарий. Существуют распространенные направления создания имени бренда, которыми пользуются чаще всего. Приведем некоторые из них.

- **Дублирование имени компании.** Этот способ является самым простым. Например, компания называется «Новые горизонты» и товарный знак регистрируется с тем же названием. Основным минусом данного способа является то, что, когда название компании создавалось, еще неизвестно, о чем думали учредители, то есть неясно, насколько название совпадает с философией бренда, который создается. Кроме того, принципиальную сложность имеет регистрация, так как зарегистрировать название организации несложно (названия различных компаний могут совпадать практически полностью), а к регистрации товарных знаков предъявляются намного более высокие требования.
- **Реальная фамилия владельца.** Плюсом данного способа является то, что, если компания обладает медиавозможностями, адекватными амбициям по рынку, а также желанием самого владельца фамилии использовать ее, обычно такой бренд вызывает дополнительное доверие у потребителей. Серьезный минус такого способа — потенциальная возможность со временем «потерять имя» или продать его, как было с Довганем и Тиньковым.

- **Составление таблицы вариантов.** Данный способ подходит только для словосочетаний. Например, необходимо придумать название для сети магазинов спортивной одежды. Можно создать матрицу, в строки которой внести все слова, связанные с одеждой, а в столбцы — все слова, связанные со спортом. Таким образом, на каждом пересечении будут получаться определенные словосочетания, например «Быстрая одежда» или «Стильный бег». Какое-нибудь из полученных названий может оказаться вполне приемлемым.
- **Образование многокоренных слов.** Например «Евросеть» или «Газпром». Часто именно так предпочитают называться российские компании.
- **Использование аббревиатур/сокращений.** Например «BMW», «J7», «СМУ-25» и т. п. Основным минусом данных названий является достаточно низкая запоминаемость, особенно при незначительных рекламных бюджетах.
- **Дополнение зарегистрированного товарного знака еще одним словом.** Например, «Volkswagen Passat», «Sony Trinitron», «Adidas Torsion». Обычно такой способ применяют для создания различных линеек продукции по товарным, ценовым или иным характеристикам.
- **Неологизмы, основанные на преемственности с основным брендом.** Например «Nesquik», «Nestea», «Nescafe» (от «Nestle»). Используются также для расширения линейки или выхода в новые товарные категории.
- **Составление совершенно новых слов.** Например, «Aspirin» (из двух частей: «а» от «ацетил» и «спир» от «спирта», латинского названия таволги — растения, из которого впервые была химически выделена салициловая кислота). Плюсом такого названия является принципиальная обособленность от других и, соответственно, лучшая возможность регистрации. Однако если название совершенно «неговорящее», оно требует максимальных вложений на продвижение.
- **Неологизмы, семантически включающие в себя название товарной категории.** Например, «Фругурт», «Курляндия», «Молоколамск». В данном случае, как и в следующих вариантах, связанных с неологизмами, основным их преимуществом является большая потенциальная возможность регистрации ввиду оригинальности. Причем данные названия могут быть вполне информативными.

- Неологизмы с прямым описанием в названии области применения. Например, лекарство «Длянос».
- Неологизмы, указывающие на выгоды для потребителя. Например, «Быстросуп» или «Негрустин».
- Ассоциативные неологизмы. Например, «Вкуснотеево», «Пиканта».
- Использование ассоциаций, связанных с ценностями или атмосферой вокруг определенных продуктов или товарных категорий. Например, молочные продукты «Домик в деревне» или коньяк «Старый город».
- Использование музыкальных/литературных/кинематографических и других героев и образов, связанных с продуктом. Например, «Три богатыря», «Старик Хоттабыч», «33 коровы». Безусловные преимущества данного способа — изначальная известность названия и прямые ассоциации, а минус — потенциальная невозможность регистрации или необходимость платить правообладателям «раскрученного» образа за его использование.
- Использование географической привязки. Например, пиво «Невское», молоко «Дмитровское», колбаса «Черкизовская». Обычно данные товарные знаки крайне трудно или вообще невозможно зарегистрировать.
- Слова из национального колорита. Например, «Гжелка».
- Слова из прошлого. Например, апелляция к старине или возобновлению традиций — «Коммерсантъ», «Ратибор» — либо к ностальгии по недавнему прошлому — «48 копеек».
- Говорящие фамилии. Например, «Быстров», «Пирогофф», «Солодов». Плюсом способа является доверие людей к фамилиям. Кроме того, в отличие от реальной фамилии, название несет непосредственную связь с продуктом или идеей бренда независимо от медийных возможностей.
- Стилизация под доменные имена. Например, сеть туристических агентств «Куда.ру».
- Рифмование. Например, «Zoom-Zoom», «Hubba-Bubba», «Хали-Гали».
- Мимикрия под бренд — лидер рынка, на который выводится продукт, или вообще под известный бренд. Например, «Русsafe» (под кофе «Nescafe»), слабоалкогольный коктейль «IceCQ» (под названием популярной компьютерной программы для передачи мгновен-

ных сообщений «ICQ»). Естественно, данный способ подходит только для локальных задач и говорить о долгосрочной и среднесрочной перспективе с таким брендом достаточно проблематично.

Существуют и многие другие виды составления списка имен для выбора товарного знака. Многие слова могут также находиться на пересечении разных подходов, например слова из прошлого и говорящие фамилии («Пирогов» и «Караваяев»), национальный колорит и рифмование («Елки-палки») и т. д. Главная задача — составить как можно более длинный список вариантов.



Например, в начале 1990-х годов, чтобы получить название нового процессора, компания «Intel» обратилась в калифорнийский «Lexicon branding». Заплатила около \$45 тыс. и в результате получила название «Pentium». Данное название выбирали из списка, содержащего 400 вариантов.

Часто при разработке имени приходится обращать внимание на фоновосемантический анализ. Что это такое?

Дело в том, что любое слово, с одной стороны, несет обозначение, идентифицирующее определенный объект или процесс, а с другой стороны, имеет звучание, которое само по себе также вызывает у человека

определенные эмоции. Они могут быть нейтральными, положительными или отрицательными. Ведь звуки часто могут быть раздражителями, как, например, для некоторых звук царапания металла о металл, о стекло или скрип пенопласта.

Первоначально изучением влияния звучания слов на подсознание человека занялся американец Чарльз Осгуд. В России аналогичные исследования некоторое время спустя провел советский ученый, доктор филологических наук А. П. Журавлёв. В результате своей работы он установил фоносемантическое значение каждого звука русской речи. С помощью опроса многотысячной аудитории были определены качественные характеристики каждого звука русской речи и разбиты на ряд шкал:

- хороший — плохой;
- красивый — отталкивающий;
- радостный — печальный;
- светлый — темный;
- легкий — тяжелый;
- безопасный — страшный;
- добрый — злой;
- простой — сложный;
- гладкий — шероховатый;
- округлый — угловатый;
- большой — маленький;
- грубый — нежный;
- мужественный — женственный;
- сильный — слабый;
- холодный — горячий;
- величественный — низменный;
- громкий — тихий;
- могучий — хилый;
- веселый — грустный;
- яркий — тусклый;
- подвижный — медлительный;
- быстрый — медленный;
- активный — пассивный.

По каждому слову можно определить, в каких шкалах оно достаточно нейтрально, а в каких имеет ярко выраженные экстремумы.

Однако если это и может использоваться в качестве прямой или хотя бы косвенной оценки, то точно не в том примитивном виде, который периодически применяют различные агентства или частные специалисты для доказательства правоты своего варианта или неправоты заказчика, а также для усиления важности и объема проделанной работы.

Чтобы использовать данные методики, недостаточно обратиться к Интернету и в маленькой программке получить выкладки, подобные данным: «Sony» — звук легкий, светлый и трусливый, а «Билайн» — звук быстрый, подвижный и короткий. Должно быть проведено куда более серьезное исследование с использованием многих других параметров:

- по отклонению от частности;
- фонетическому значению;
- семантической ассоциации;
- звуко-цветовым соответствиям;
- длине слова в слогах.

Поэтому использование данного инструмента либо должно быть комплексным и осмысленным, либо предлагаться в качестве некоторого анекдота.

Визуализация

Следующим этапом формализации бренда является его визуализация. Очень часто бренд вообще невозможно зарегистрировать без его визуализации, то есть исключительно в словесном обозначении. Чаще всего первый шаг в регистрации — первоначальная заявка на комбинированный знак, то есть слово с привязкой к конкретному визуальному виду. Это в значительной степени увеличивает его индивидуальность и, соответственно, повышает возможность регистрации.

Под *визуализацией* принято понимать процесс создания визуальных образов бренда, которые состоят из следующих основных элементов.

- Логотип (от греч. *logos* — «слово», *typos* — «отпечаток») — оригинальное начертание, изображение полного или сокращенного наименования фирмы или товаров фирмы (Современный экономический

словарь). Специально разрабатывается фирмой с целью привлечения внимания к ней и ее товарам. Таким образом, это основной визуальный образ, который неразрывно связан с брендом и совместно с его названием является тем, что обычно и подразумевают, когда говорят слово «бренд». Обычно это первый образ, который всплывает в памяти при упоминании бренда.

- Фирменный стиль — состоит из нескольких элементов, а именно: визиток, фирменных бланков, фирменных конвертов, бланков писем электронной почты, форм факсовых сообщений, конвертов для CD или DVD и т. п. Нет четкого описания, что непосредственно входит в фирменный стиль. Сюда могут относиться и сам логотип, и POSM (подробнее о данных материалах читайте в разделе 3.2 «Продвижение бренда в товаропроводящих каналах»), и дизайн фирменного сайта.
- Упаковка — ее дизайн является практически так же часто встречаемым элементом образа бренда, как и логотип, так как обычно контакт с брендом неразрывно связан с самим продуктом и, соответственно, с его упаковкой. Даже если речь идет о рекламе на телевидении, все равно для узнаваемости продукт обязательно представлен в ней в том виде, в котором его найдет потребитель на полке торговой точки.
- Персонаж — многие бренды имеют своих персонажей. О каком бы рынке ни шла речь, будь то производство автомобильных шин или сухих завтраков, потребителям проще запоминать живые образы. Особенно важны персонализированные под бренды герои, если речь идет о семейных или конкретно детских товарах.

Весь интерфейс бренда, то есть элементы, через которые он контактирует с потребителями, желательно предварительно протестировать. Тратить деньги на дальнейшее развитие бренда, если логотип, упаковка или персонаж вызывают неоднозначные чувства у целевой аудитории, как минимум рискованно.

Идеальной можно считать ситуацию, когда визитная карточка или упаковка товара вызывают у всех восторженную реакцию и сразу запоминаются. Такая ситуация, безусловно, является желаемой, но труднодостижимой. Особенно если учитывать, что комбинируемые товарные знаки, к которым обычно и относятся логотипы, тоже требуют регистрации и их также в каждой товарной категории многие тысячи. И хотя выше говорилось, что комбинируемый знак зарегистрировать проще словесного, вместе с тем регистрация комбинируемого

знака имеет свои сложности. В первую очередь это субъективизм экспертов Федерального института промышленной собственности, которые выдают свидетельства о регистрации товарного знака, поскольку в данном случае определить степень отличия визуализированного товарного знака, который пытаются зарегистрировать, от уже зарегистрированных является сложной задачей. Чуть жирнее полочки, насыщенной цвет, один из элементов отображен зеркально — все это может стать достаточным условием для регистрации, а может показаться и «сходным до уровня смещения», то есть сделать регистрацию невозможной ввиду совпадения с уже зарегистрированным товарным знаком.

Это создает дополнительные сложности для разработки и регистрации логотипа, однако на основании тех же причин открывает дополнительные возможности с точки зрения регистрации товарного знака.

Необходимо указать основной тренд визуализации, который присутствует в изображениях брендов уже не первую сотню лет, — стремление к лаконичности. «P&G», «Coca-Cola», «Ford» и другие компании регулярно проводят рестайлинг своих логотипов и фирменного стиля в целом и приходят к все более и более простым формам. Наверное, в качестве идеала для логотипа можно признать лаконичность дорожных знаков.

В итоге все вышеперечисленные элементы визуализации, с которыми соприкасаются потребители, инвесторы, конкуренты, представители государственных органов и другие аудитории, во мнении которых компания так или иначе заинтересована, должны быть занесены в брендбук.

Брендбук (brandbook) — книга бренда, некоторый свод законов и правил, регулирующих все аспекты жизни бренда. Здесь должно быть указано все, что касается бренда, начиная с его идеи и заканчивая фирменными цветами и количеством сантиметров, которые нужно отступить от левого верхнего края при размещении рекламного модуля в печатных изданиях.

К стандартным разделам, входящим в брендбук, обычно относятся следующие.

- Введение — сюда вносится философия бренда.
- Логотип и элементы фирменного стиля — здесь отражается изобразительная сетка товарного знака, основные и дополнительные фирменные цвета, варианты использования логотипов, рекомендации

по применению товарного знака на носителях различных цветов, структура сетки изображений в документации, фирменные шрифты, деловая документация (визитки, бланки, конверты, папки для документов, компакт-диски и т. п.).

- Сувенирная продукция и POSM — здесь показаны варианты ежедневников, календарей, блокнотов, ручек, визитниц, зажималок, бредлоков, пакетов, шелфтокеров, ценников, воблеров, флажков и т. п.
- Рекомендации по корпоративному дизайну и размещению на рекламных носителях — здесь описываются печатная и наружная реклама, реклама в Интернете (в том числе оформление собственного сайта), оформление интернет-веров, автотранспорта, варианты униформы, дисконтных пластиковых карточек и т. п.

Все усилия по созданию бренда обязательно должны в конечном счете обрести конкретную форму, и все, что касается созданного бренда, должно быть подробным образом изложено в брендбуке. Таким образом, если компания обращается в какое-либо агентство для разработки бренда, то на выходе она, скорее всего, получит именно брендбук.

Вопросы для повторения

1. Что такое брендинг?
2. Из каких основных этапов состоит формирование бренда?
3. Что включает в себя определение контекста?
4. Какое значение имеет миссия для компании?
5. На какие основные группы делятся маркетинговые исследования?
6. Обоснуйте рациональность проведения маркетинговых исследований.
7. Что такое инсайд бренда?
8. Назовите этапы и методы формирования инсайда бренда.
9. Что такое нейминг? Назовите его основные этапы.
10. Раскройте методики нейминга.
11. Что такое визуализация бренда?
12. Что включает в себя брендбук?



Ксения, что, на ваш взгляд, есть бренд?

Бренд — это «Ксения Собчак».

Чем отличается бренд «Ксения Собчак» от самой Ксении Собчак?

Бренд «Ксения Собчак» — это прежде всего компания, целая группа людей, которые со мной работают. Визажисты, парикмахеры, агенты, продюсеры программ, креативщики, редакторы и т. д. То есть весь тот пул людей, с которыми я сотрудничаю уже достаточно длительное время. Я собирала данный коллектив ровно так же, как собирают команды для малого и среднего бизнеса, в данном случае для того, чтобы они обслуживали компанию с моим именем.

К сожалению, я не могу сейчас сказать, что все это было изначально так и задумано. Хотя, конечно, от этого моя история выглядела бы тогда более красиво. То есть есть, мол, «Coca-Cola», а есть вот «Ксения Собчак», но пока просто менее известная. Но нет, изначально я, конечно, так не задумывала. Процесс отношения к «Ксении Собчак» как к бренду был достаточно растянут во времени. И отношение к данному бренду как к чему-то отдельному, живущему своей жизнью появилось не сразу.

В отличие от самой Ксении, у которой могут быть свои интересы, свои друзья, свои жизненные истории, у бренда «Ксения Собчак» есть некоторые не то что легенды и мифы, но в любом случае определенные цели, которые он преследует. Это основное для бренда — четко представлять, зачем ты что-либо делаешь. Зачем позиционируешь себя именно данным образом, зачем участвуешь в том или ином проекте, зачем нужна та или иная аудитория.

Вообще, необходимо понимать, что ни один актер, ни один певец, ни любая другая медийная личность никогда не будет столь популярен, если помимо того, что делает профессионально, не будет обрести какими-то историями «из жизни», мифами, тем самым как бы получая определенную объемность. Причем этот известный через медиалпространство «человек» может отличаться от реального человека совершенным образом, то есть это могут быть вообще разные люди.

Когда ты создаешь вокруг себя легенду, эта легенда всегда сильнее того, какой профессией ты занимаешься. Это очень сложная история, это химия, которая состоит из очень многих и многих составляющих. Если вы расширяете границы своей личности, если вы становитесь больше, чем дело, которым вы занимаетесь, если вы в это дело вкладываете элементы из вашей жизни, какие-то мифы,

¹ Ксения Собчак теле- и радиоведущая.

особенности вашего поведения, то данная личность будет всегда сильнее прототипом человека в той же профессии. Это самая главная мысль касательно построения бренда.

Главное, чтобы при этом у человека не приключилась шизофрения. Потому что постоянно думать о том, где ты, а где твой бренд, очень непросто. Когда ты находишься на границе своего бренда и своего имени, у тебя обязательно возникают проблемы самоидентификации. Ведь никому не хочется становиться заложником собственного бренда, когда он начинает влиять на твою реальную личность.

Каковы основные достижения вашего бренда?

Я горжусь в бренде «Ксения Собчак» тем, что это максимально большой охват очень широкого круга людей.

А вообще, бренд «Ксения Собчак» — это прежде всего возможность зарабатывать деньги. Мне и целой команде людей. Ведь если мы говорим о таких категориях, как «бренд», то это обязательно про бизнес. Люди, которые работают на корпоративах, и ездят на них неизвестно куда, и вообще работают по 24 часа в сутки, — это все про деньги и про бизнес. Конечно, идеальной можно считать ситуацию, когда людям нравится само занятие, которым они занимаются, и при этом они еще и деньги зарабатывают.

Далее, если бизнес строится благополучно и бренд обрастает определенной аудиторией, есть возможность задуматься о социальной ответственности данного бренда перед обществом и использовать его с целью донести те или иные мысли, увлечь людей какой-либо идеей, выразить некоторое согласие или разногласие с чем-либо в жизни общества.

Можете ли вы поделиться методиками продвижения своего бренда? С какими проблемами данное продвижение сопряжено?

Для начала необходимо внимательно посмотреть на самого себя. Если ты, исходя из своего психотипа, не получаешь драйва от медиапространства, то, конечно, заниматься построением бренда, аналогичного «Ксении Собчак», будет в высшей степени неблагоприятно.

Ведь тот путь, который я осознанно избрала при продвижении своего бренда, — это путь совершенно открытого брендинга себя в пространстве. То есть ты максимально публичен и открыт к общению, даже изначально негативно, охватывая, таким образом, максимальный объем территории.

Если сформулировать секрет успеха бренда «Ксения Собчак» в нескольких словах, то ими окажутся следующие — частота контактов с аудиторией и совмещение несовместимого.

Меня часто спрашивают, почему я не отказываюсь от того или иного затянувшегося проекта. Я на это отвечаю, что у меня есть конкретная цель, к которой я иду, а именно: максимально широкий охват совершенно различных аудиторий.

Мне прекрасно понятно, что в любом деле существует целевая аудитория. Необходимо четко представлять, на кого ты работаешь, то есть, так скажем, ядерный электорат. А когда ядро уже сформировано, можно расширять периметр, захватывая все новые и новые группы людей.

Я сразу выбрала массовую развлекательную нишу, которая быстро дает максимум узнаваемости, так скажем, платформу, с которой можно двигаться дальше. Ведь, позволю себе напомнить, когда я переехала в Москву, мне никто нефтяную скважину не дарил, работу топ-менеджера в газовой корпорации не предлагал и первым моим проектом на телевидении стал «Дом-2». И сделала я это вполне осознанно, именно ввиду массовости целевой аудитории.

Кстати говоря, важнейшим достижением и, надо отметить, принципиальным условием успеха является то, что, несмотря на то что я многие годы являлась ведущей данной передачи, никто не ассоциирует меня только с ней. А мы с вами знаем немало примеров, когда тот или иной ведущий ассоциируется исключительно с определенной передачей, например Якубович или Масляков.

Я думаю, мой бренд уникален для России именно тем, что он не маркируется четко с чем-то очень определенным. И в этом состоит моя ключевая идея.

Еще работая ведущей в программе «Дом-2», я уже смотрела по сторонам и развивала другие площадки для распространения своего бренда: «GQ», «Журналистские расследования», «Звездный бульвар», «Свобода мысли» и разные иные развлекательные программы на различных каналах. То есть то самое совмещение несовместимого, о котором я уже сказала. И для меня каждая составляющая данного калейдоскопа образа моего бренда очень важна. Даже сейчас, делая интервью с кандидатами в президенты или ведя политическую программу, я осознанно не отказываюсь от развлекательных проектов. Потому что, как только ты теряешь одну из, казалось бы, несовместимых частей, ты сразу маркируешь себя с очень конкретным и ограниченным объектом.

Безусловно, с точки зрения маркетинга очень хорошо, когда у людей есть четкий образ бренда. Например, австралийский бренд «UGG», который хоть и выпускает теперь и туфли, и шлепанцы, но все при упоминании данного бренда представляют себе именно валенки на меху.

Однако с точки зрения построения бренда конкретными персоналиями это хоть и очень важная, но вместе с тем только первая фаза формирования образа. На которой, кстати, обычно у многих все и останавливается. Потому что вырваться из этой истории, к которой тебя намертво привязали, очень непросто. Это похоже на амплуа актеров, которое переходит на восприятие обществом самого актера. Трудно вспомнить пример, чтобы актер с амплуа негодяя участвовал в рекламных кампаниях.

И вот чтобы с моим брендом не произошло ничего аналогичного, я изначально шла по пути его разностороннего распространения.

Если говорить о продвижении бренда «Ксения Собчак», как, впрочем, и любому другому, необходимо указать еще один важный принцип. Как только к тебе приходит успех, ты начинаешь его тиражировать. У тебя есть популярный образ, он приносит тебе доход, и тебе, естественно, хочется растянуть данное положение вещей на как можно больший промежуток времени. Но в этом кроется серьезная опасность, так как существует закон, согласно которому, если ты не лывешь вперед, ты начинаешь тонуть.

Поэтому очень важно не бояться изменений. Если вы нашли какую-то фишку, которая работает, будь то манера говорить или форма построения диалога, или еще что-то, вы должны знать, что она не будет работать бесконечно. Необходимо сразу продумывать следующий шаг. Если вы заранее не задумаетесь, что можно изменить, дополнить или исправить, то успех будет краткосрочным. Я думаю, что основа успеха — когда ты имеешь в глазах потребителей узнаваемый образ, но при этом находишься в регулярном ребрендинге.

Если подытожить, то можно сформулировать две основные проблемы на пути продвижения бренда «Ксения Собчак» и аналогичных ему. Первая — необходимо в обязательном порядке поддерживать частоту выходов информации о тебе, какой бы контент она ни имела. Это само по себе не всегда легко, но, главное, содержит потенциальную угрозу, что у потребителей случится «передание» тобой и, соответственно, отторжение. Поэтому здесь очень важно сохранять баланс, а также по возможности диверсифицировать информацию о себе, постоянно меняя форматы и роли.

Вторая проблема заключается в том, что на этом пути обязательно будет очень много негативной информации. Любый журналист, который учился на журфаке, знает, что негативную информацию человек воспринимает быстрее и интересуется ею больше, отчего она лучше окупается. Поэтому писать негативную информацию, независимо от личного мнения журналиста, всегда выгодно.

Что можете посоветовать людям, которые хотели бы заниматься созданием и продвижением брендов, в том числе себя самих?

Первое: не надо сидеть дома и думать, что как же я, Вася, могу чего-то сделать, ведь у меня нет ни денег, ни продюсеров. Второе: еще хуже, когда Вася сидит и думает, что бы ему сделать, ведь у него есть и деньги, и продюсеры.

Это путь в никуда, он не приведет к успеху. Работает только один путь — это когда вы можете дать миру что-то новое. Это отправная точка. Поэтому начинать надо именно с ответа на данный вопрос — что ваш бренд может дать этому миру. То есть если вы просто хотите быть похожими на тот или иной бренд или хотите стать среднестатистической телеведущей, которая может без ошибок прочитать свой текст, то поверьте мне, это все не сработает. Если вы изначально будете исходить из того, чтобы быть как кто-то, кого вы раньше видели, вы будете никем. Потому что такие дизайнеры уже есть, такие фотографы уже есть, такие копирайтеры уже есть и т. д.

Я не хочу говорить таких банальностей, как «будь самим собой», но обращу внимание на то, что если вам в данном вопросе нечего сказать миру, то посмотрите на себя внимательней — и наверняка найдете себе более достойное применение и будете куда более востребованным.

Конечно, ориентироваться на какие-то авторитеты можно, учиться у кого-то необходимо, но это все в качестве приложения к главному — к вашей уникальности.

Каждый человек неповторим, и в каждом есть потенциал стать кем-то достойным. Главное — это целеполагание. Ко мне часто подходят молодые девушки, как раз из моего ядерного электората, и говорят, что очень хотели бы прославиться, спрашивают, что им для этого нужно. В ответ я говорю всегда одно — что пока они так мыслят, они не прославятся никогда. Цель должна быть что-то дать, а не что-то взять.

Я это говорю как человек, который весь этот путь прошел сам. Когда я приехала в Москву, я тоже очень хотела славы, но добивалась скорее обратной реакции, пока не поменяла внутреннюю парадигму. Если тебе есть что сказать или дать сейчас либо в последующем, то это может иметь успех, а успех ради успеха — вряд ли.

По большому счету люди делятся на две категории: одни живут, а другие за жизнью наблюдают. Здесь очень важным является следующий тезис, что пока ты думаешь о том, о чем не хочешь думать, пока ты делаешь то, чего не хочешь делать, пока ты работаешь не там, где ты хочешь работать, — ты просто живешь чужой жизнью. Внешне может быть даже вполне удачно. Это как платье, которое тебе идет и все говорят, какая ты в нем красивая, а тебе в нем совершенно неудобно и ты только и думаешь, как быстрее прийти домой и снять его.

Однако не могу не сказать и о случаях, когда создавать бренд совершенно необходимо. Это тогда, когда ты гениален сам по себе настолько, что можешь уже больше никем и не быть. Ты сам по себе уже легенда, как, например, Майя Плисецкая или Гергиев. То есть очевидная всем гениальность, дар от Бога. Однако управлять этим мы не можем.



Интервью с Алексеем Андреевым

Алексей, что для вас как обычного потребителя и как владельца крупнейшего российского брендингового агентства есть бренд?

¹ Алексей Андреев — президент брендингового агентства «Depot WPF», со-президент Ассоциации брендинговых компаний России, академик Российской академии рекламы.

Вопрос достаточно общий, и я начну отвечать на него как бы наискосок.

Я занимаюсь брендингом как коммерческой деятельностью, и то, что я делаю, есть суть профессии. Но то, что это профессия, а не какая-то производная от некой сторонней индустрии, к которой я просто каким-то боком привлечен, и то, что это профессия сама может претендовать на звание отдельной отрасли, я понял не сразу, а со временем. И мне кажется, что это практическое осмысление имеет определенную ценность.

Дело в том, что мы родом из массовых коммуникаций. Так вышло, что я занимался рекламой много лет. Практически с тех пор, как в России появилась рыночная экономика. Являюсь академиком Академии рекламы, как и другие «бессмертные» ее академики, которые, правда, рекламой уже не особенно занимаются. — Тимур Бекмамбетов, который сейчас снимает кино, Юрий Грымов, который также занимается режиссурой, Сергей Лисовский, который занимается сельским хозяйством. Но это люди, которые для российской рекламы когда-то сделали достаточно много. В общем, так вышло, что и меня туда в свое время проидентифицировали.

Я начинал с рекламы, но к 1998 году профиль моей работы сузился до первоначальных визуальных атрибутов торговых марок. То есть это не реклама, а атрибуты коммерческих торговых марок, по которым массовый потребитель их и считает.

Конечно, в 1998 году мы еще не произносили слово «брендинг». Мы представляли, что существует маркетинг-микс и где чему место, но какое-то единое видение пришло спустя некоторое время. И вот когда оно наступило, вдруг появилась полная чистота в сознании и спокойствие от того, что это есть отдельная профессия и мы ее олицетворяем.

То есть существует рынок, который регулируется различными законами, определяющими спрос и предложение, и если рынок товаров и услуг начинает насыщаться и развивается в условиях высокой конкуренции, где предложение очевиднейшим образом превышает спрос, то там вдруг возникает наша профессия.

Надо сказать, что основная парадигма сейчас такова, что каждый потребитель в целом всем удовлетворен и не нуждается вообще ни в чем. Соответственно, на чем должна базироваться инициатива производителей товаров и услуг, если их товары и услуги потребителям уже не нужны, у них и так все есть?

Если раньше мы говорили, что потребитель ищет лучшее качество, то сейчас можно сказать, что каждый потребитель уже нашел лучшее качество во всех товарных категориях, во всех ценовых сегментах. Вся продукция а обязательном порядке обладает необходимым функциональным набором требуемых характеристик. Это и качество, и цена, и соответствие одного другому, и возможность иметь продукт или услугу в любое время дня и ночи и т. д. То есть

потребитель может получить с точки зрения качества любой продукт в любую минуту, только протяни руку. И вот в ту секунду, когда рынок приходит к такому положению вещей, и начинается наша профессия.

Что делать продавцу товаров или услуг, имеющему объект, который он хочет предложить рынку, но на рынке таких объектов уже более чем достаточно, причем качество предлагаемых товаров доходит до стадии смешения, то есть отличить один от другого практически невозможно?

Сейчас, к примеру, СЕО крупнейших компаний — производителей бытовой техники, гигантов индустрии говорят, что их продукция ничем не отличается от менее именитых конкурентов и более того — во многом может им уступать. Однако здесь на помощь приходит бренд, они побеждают конкурентов исключительно силой бренда.

И вот с этого момента мы задумываемся: а что такое бренд?

Я сейчас не хочу давать очередное определение данному понятию, их и так уже слишком много. Хотелось бы просто донести мысль о том, что в нашем представлении бренд — это прежде всего некоторое социально-культурное явление. Это не марка автомобиля или пылесоса. Это некоторая атмосфера, которая позволяет потребителю выбрать тот или иной продукт в условиях глобального предложения, руководствуясь во многом не рациональными факторами, а высокоэмоциональными мотивами: «Я предпочитаю продукт А продукту Б, потому что он мне более мил». Мил почему? Потому что обладает многими важными для данного человека факторами, которые формируют бренд.

То есть бренд, по сути, — это некоторая сформулированная, идентифицированная, овестьленная торговая марка, которая, помимо прочего, обладает уникальными эмоциональными характеристиками. Причем уникальными именно с точки зрения эмоций. Потому что обладать уникальными характеристиками с точки зрения свойств продукта в наше время невозможно, ведь как только ты сделал что-то новое, интересное рынку, в следующую же минуту это сделали все остальные. Продуктовые отличия — это, конечно, хорошо и необходимо, но бренд на этом построить нельзя. А вот если ты своим продуктом вдруг зацепил потребителя и он сказал: «Точно, и я так же думаю», это значит, что ты можешь надеяться не то, что какое-то время потребитель будет к тебе лоялен.

Таким образом, мы всю эту лирику облекаем в некоторую формализованную методику, позволяющую выстроить бренд в условиях высокой конкуренции. Вкладываем в бренд востребованные рынком выгоды и эмоции. Причем эти эмоции гораздо ценнее всего остального.

То есть можно сказать, что сущность бренда — это воплощение некоторой потребительской мечты. Конечно, слово «мечта» довольно громкое. Наш потребитель не только ничего не хочет, он еще ни о чем и не мечтает. Поэтому

мы сказали себе, как друиды, что условно в какой-то момент, когда мы сталкиваемся с некоторым продуктом и с необходимостью его поместить на рынок (притом что рынок ничего принимать не хочет, потому что у рынка все есть), мы должны найти необходимый и востребованный тот самый пресловутый инсайд.

Инсайд в нашем представлении — это некоторая невербализованная, по сути, потайная потребность, которую потребитель не может сформулировать. Которой у потребителя, может, в общем-то, и нет, потому что, если бы она у него была, ее бы уже кто-нибудь вытаскил и удовлетворил.

Например, если мы говорим, что у нас есть рынок кондитерских изделий, а именно конфет, и на этом рынке представлены любые конфеты на все вкусы и способы потребления — и на подарок, и на поест, и на вязку, и чтобы побаловать себя, и чтобы наесться и умереть от сахарного диабета, — то как же нам быть? Как туда еще что-то предложить, чего потребителю не хватает? Но, изучив рынок, мы находим новую нишу. То есть потребителю все дали, а пожалели не пожалели. Давайте мы его пожалеем, а потребитель нам за это спасибо скажет. Сами конфеты будут такими же, как и у всех, только их конфеты не жалуют, а наши — жалуют...

Поиск инсайда — это всякий раз основа построения бренда. Но это притом, что мы уже более или менее определились с нашим потребителем, а это тоже непросто. Ведь маркетинг — это не математика, это наука, скажем так, социально рискованная, потому что мы только предполагаем. То есть мы можем не определять, а скорее угадывать, куда идет общество.

Когда мы говорим, что разрабатываем точный механизм, как правило, фантазий там нет, потому что механизм требует фундаментальных, академических знаний, которые материализуются в практический опыт и лотом превращаются в изделие. Посчитали все, допуски сократили до нуля, и получился механизм, который работает.

А как только мы говорим про маркетинг, то сразу понимаем, что находимся в области стратегии. А стратегия — это не гарантированный результат, это всего лишь направление, глобальный тренд-вектор. Строя бренд, мы движемся в данном глобальном тренде, но, придем ли мы к успеху, мы не знаем. Потому что это зависит от очень большого количества факторов. Мы не Господь и не можем залезть потребителю в душу, а можем только предположить.

То есть не бывает так, чтобы потребитель сказал «хочу» и мы бы ему дали точка в точку то, что он хочет.

Вашему брендинговому агентству, наверное, часто приходится сталкиваться с такой проблемой: вы закладываете в бренд определенную идею, а те, кто его дальше продвигает, эту историю до потребителей так и не доносят или в той или иной степени извращают?

Во-первых, важно понимать, что бренд, каким бы он ни был и как бы он идеально ни был донесен до потребителя, — это все равно не волшебная палочка и не гарантированный счастливый билет.

Во-вторых, когда продукт начинает свое движение на рынке к сердцу потребителя — от идеи к инвестиции и дальше к производственным возможностям и т. д., он на этом пути находится в бесконечных обременениях. Мы как разработчики бренда являемся только частью этого пути.

В-третьих, бренд требует максимального доверия или, точнее сказать, веры прежде всего со стороны его владельцев и тех, кто его будет продвигать, и уж только потом мы можем завоевать доверие потребителей.

Это очень большая проблема, когда мы, создавая бренд, чувствуем, что его команда, которая будет им управлять, только декларирует согласие, но реально не разделяет предложенной идеи. Если они сами не верят в какую-то историю, то как смогут вовлечь в это массового потребителя?

Чтобы быть Штирлицем, надо ведь верить, что ты немец. Одной силы воли тебе не хватит. Иначе тебя рано или поздно кто-то по-русски окликнет и спросит закурить, а ты ему ответишь: «Прости, не курю»... Надо обязательно по-верить, что ты немец.

Поэтому, когда мы создаем бренд, который транслирует какие-то ценности, мы должны спросить заказчиков: «Коллеги, вы разделяете эти ценности или нет?» Если они ответят: «Ну да, вроде типа того», то дальше идти бесполезно.

Если бренд инновационный, то заказчики должны быть настоящими новаторами, потому что нужно подтверждать тот образ бренда, который мы нарисовали. Сказать: «Мы такие», а на самом деле такими не являться, означает, что, скорее всего, потребитель не то чтобы увидит и не поверит, а то и обидится, нет, просто коммуникация будет невыразительная.

Поэтому бывает часто, что бренд на своем стратегическом этапе имел некоторый замах, а потом где-то «неприсоответствовал». Причем «неприсоответствовать» он может на многих этапах, допустим, если не обеспечит свои рациональные атрибуты. Например, как строить бренд элитной водки, если на более низких ступенях коммуникации говорится о том, что от этой водки не ослепнешь? Да ведь это и так понятно, это обязательный атрибут любого продукта в принципе. И вообще, как продвигать продукт, который просто невкусный или ненадежный?

Конфигурация бренда подразумевает продвижение продукта путем различных маркетинговых инициатив определенным способом, но нередко бывает так, что ко времени выхода на рынок у владельца изменился инвестиционный климат, в сеть не встал, куда-то еще не попал и т. п., и данное продвижение уже невозможно. В результате замахивались на «лакшери»¹, а оказались на вещевом рынке.

¹ От англ. luxury — «предмет роскоши». — *Примеч. ред.*

Может ли такое быть, что в начале создания бренда вы закладываете определенную идею, ведете ее, коммуницируете в определенном дизайне и упаковке, а параллельно возникают другие идеи, которые просто даже на эстетическом уровне вам нравятся больше и вы вдруг понимаете, что на выходе «что-то другое» получилось лучше, чем первоначальная идея? Что в таких случаях делаете?

Конечно, так бывает. Поскольку мы являемся генераторами стратегических решений, которые в своей основе имеют нашу харизму и инициативу, то, как у нас в агентстве говорят, сегодня мы можем покланяться, а завтра можем перекланяться.

Допустим, мы разработали какое-то позиционирование и мы в него верим. В соответствии с этим позиционированием мы начинаем формировать образ бренда — креативный, визуальный, коммуникационный и т. д. и в процессе понимаем, что как-то по-другому на уровне дизайна или чего-то еще можно сделать поострее.

Да, это не соответствует позиционированию. Ну что же, поменяем позиционирование. То есть уже сама практика подсказала, что в позиционировании мы были немножко «общим местом», а теперь навели фокус и поняли, что по-другому лучше. Ну и что с того, что позиционированию не соответствует, это же не федеральный закон, мы его сами придумали, сами и поменяем. Пока бренд только разрабатывается, мы можем многократно менять позиционирование. Главное — не отречься от позиционирования уже на стадии продвижения, когда потребитель уже столкнулся с ним, уже ему поверил.

Еще есть, например, нишевые продукты, то есть таргетированные совершенно четко на определенную аудиторию, которая исчислима. Безусловно, любой продукт нацелен на конкретную группу, но есть продукт откровенно нишевой, который предназначен для определенной группы и не выходит за эти рамки. Поэтому его жизнь зависит от этой ниши: ниша сжимается — и продажи продукта сжимаются, ниша растет — и продажи растут. И вдруг новые владельцы продукта говорят: о, какой хороший бренд, классно продается, он признан, любим, давайте-ка его еще и на другую категорию растянем. И тут появляются проблемы, потому что, как правило, расширение четко сформулированного нишевого продукта на другие категории приводит к тому, что он теряет свою индивидуальность. Его приверженцы понимают, что его характер размылся, а новые рекрутированные потребители в него не особенно-то верят, потому что с ними несильная коммуникация получается. То есть мы имели мощный нишевой бренд, а получили гораздо менее сильный, посредственный продукт общего свойства.

Каково ваше отношение к маркетинговым исследованиям, менялось ли оно со временем? Вы скорее доверитесь своей интуиции как эксперта рынка или отдадите предпочтение результатам исследования?

Мое отношение к маркетинговым исследованиям со временем не изменилось: как было уважительным, так и осталось. Более того, если мы будем как реальные и каждодневные практики брендинга каждый день подвергать сомнениям тот анализ рынка, который сделали, то просто не двинемся вперед. Поэтому мы научили себя верить своим коллегам-исследователям. Верить — и точка.

Вместе с тем ясно, что при всем многообразии количественных и качественных методик и их регулярной эволюции относиться к ним как к истине в последней инстанции нельзя. Например, если исследования покажут, что бабушки готовы покупать рис за 200 руб. за килограмм, будет неправильно отнестись к полученным данным серьезно.

Поэтому мы поступаем следующим образом. Путем разнообразных исследований выбираем для себя разного рода тренд-векторы. То есть говорим, что на основании полученных результатов наше движение будет направлено в ту или иную сторону, а не повернуто на 180° назад. В результате находим какие-то удобные для нас приемы и пользуемся ими.

В конечном счете можно констатировать, что мы всегда серьезно относились к маркетинговым исследованиям хотя бы на основании того, что это один из реальных инструментов нашей профессии, но вместе с тем никогда не считали их панацеей и всегда оставляли за собой право коррекции. Мы знаем, что исследования зачастую надо читать не в лоб, а между строк. Хотя вместе с тем всегда хочется сказать людям, которые слишком увлекаются чтением между строк: а зачем вы тогда вообще эти исследования проводили? Такие люди закладывают исследования, смотрят на их результаты и искренне считают, что там вообще все неправильно, и перепридумывают их по-своему.

Ваша компания является международной по статусу, причем полностью российской по происхождению, что большая редкость на любом из рынков, и вы имеете возможность сравнивать «как у нас» и «как у них». Что скажете о российском рынке с точки зрения брендинга? Каковы его основные проблемы?

Для нас это очень важный вопрос. Может быть, даже больной. С одной стороны, наш брендинг куда более выразительный и динамичный, чем, например, европейский. Хотя бы на основании того, что у нас вообще рынок молодой и у нас рождаются новые бренды. Поэтому наша практика по созданию стратегических идей по брендингу гораздо обширнее, чем на Западе, где общество уже гораздо более устоявшееся и брендинг переставляет собой чаще всего многолетнее переживание из одного траста в другой. А у нас каждый день с нуля.

Наша компания — участник европейской ассоциации бренд-дизайна, и раньше мы просто перенимали у них опыт, а потом стали одним из лидеров именно на основании того, что им стало нас слушать интереснее, чем самих себя. У нас каждый день что-нибудь новое, а у них ничего не происходит десятилетиями.

Но у российского брендинга есть одна принципиальная и серьезная проблема. Все дело в том, что бренды строятся на неких устоявшихся потребительских кодах, на психотипах. Если говорить совсем простыми словами — на представлениях потребителей о добре и зле. А российское общество во всей своей широте очень неструктурированное, и при этом одним из основных дефицитов у него является недостаток доверия, ответственности и приверженности к каким бы то ни было традициям, так как они слишком часто у нас за последний век менялись. И если попробовать охарактеризовать наше российское общество одним словом, то самое правильное будет назвать его незрелым. Об этом не я говорю, а множество ученых и философов, я под этим только подписываюсь как гражданин, который это все испытал на себе.

И эта незрелость общества, с одной стороны, очень благоприятна к созданию легенд (а бренды — это ведь во многом именно легенды), а с другой стороны, потребители абсолютно не имеют к брендам лояльности и ведут себя по отношению к ним совершенно предательски. Наши потребители в стадии своего товарно-денежного развития больше похожи на паузасов, и строить бренды, основанные на каких-либо незыблемых ценностях, очень непросто.

В результате современный российский потребитель в своей основной массе руководствуется совершенно дикими и примитивными представлениями о чем угодно. Вот откуда у нас весь этот китч, начиная от содержимого полок магазинов и заканчивая телепередачами? Все эти превосходные степени во всех коммуникациях, все это вранье? Все отсюда, от дикости нашего общества.

Поэтому, если наше современное общество хочет видеть что-то «красивое» (причем можете себе представить, что оно под этим подразумевает), мы ему даем именно это, именно то, что оно хочет видеть.

В этом заключается наша профессиональная позиция — мы никого не собираемся переделывать и не берем на себя тяжкий груз ответственности за эстетическое перевоспитание. Общество должно воспитываться совсем другими институтами, а не брендинговым агентством.

Если наше общество хочет пошло, мы дадим ему пошло. Поэтому, если говорят: ах, какая плохая передача «Аншлаг-аншлаг», то сразу хочется напомнить, что просто именно такой ее и хотят видеть массы и только поэтому она идет в прайм-тайм и именно в данном виде. Если она плохая для пяти человек, которые как-то вырвались из общей массы, это еще ничего не значит.

В связи с этим если пельмени, по мнению нашего общества, должны быть все в золоте и вензелях со словами о том, что сделаны из мяса вручную собранных молодых бычков, и другая прочая блажь под названием, например, «Боярин Пельменкинъ», то будет именно так, как они хотят. Несмотря на то что с точки зрения построения бренда на инсайте, на рациональных атрибутах все это полная ерунда и, естественно, вранье.

В Европе этого нет. Общая культура выше. Попробуй расскажи нашей массе потребителей историю о том, что, например, это котлеты из Прованса с такой-то семейной фермы, а эти — из Бретани, где другой климат и рацион у скота. Что где-то холодно и ветер, поэтому это один сорт, а там юг, жарко, лавандой пахнет, поэтому это другой сорт — тебя же никто не поймает. А вот скажи, что эти котлеты ел Иван Грозный, — охотно поверят. Уровень все определяет.

А где вы проводите для себя грань между правдой и ложью, когда создаете бренды?

Там же, где и все, — на основании закона Российской Федерации. Мы, разрабатывая коммерческие бренды, решаем бизнес-задачи. В рамках бизнес-задач у наших клиентов, как правило, стоят на кону вопросы возврата инвестиций, соответствия срокам и т. п., то есть все очень конкретно, шуток никаких нет и там вопрос «Быть или казаться?» выглядит как вопрос из Смольного института благородных девиц.

Поэтому, если основной востребованный инсайд для чая предполагает то, что чай обязательно должен быть английским, хотя на самом деле чай рекламируемой марки, как и весь другой чай, покупается на бирже и везется откуда угодно, мы будем создавать бренд именно английского чая без всякого зазрения совести.

Что действительно плохо — когда потребитель вводится в заблуждение на другом уровне. Например, у продукта есть противопоказания, а об этом не информируют, или у продукта нет каких-то очевидно полезных свойств, а потребителям говорят, что есть, и т. п., но это опять же нарушение закона.

Иногда продукт таким образом, чтобы привлечь подростков. Причем с точки зрения закона это не всегда очевидно или доказуемо. Это, конечно, нездорово, но здесь все будет решаться с морально-этической точки зрения конкретного человека, принимающего решения по управлению данным брендом.

Вообще мое мнение таково, что с точки зрения морали выпустить «английский» чай, если он таковым и не является, или «швейцарский» шоколад, или «голландские» сыры на фоне куда более аморальной действительности, которая нас окружает, — это просто детская шалость.

Как вы относитесь к проблеме отсутствия у России действительно всемирно известных и любимых брендов?

Я не считаю это проблемой для России. Я даже больше скажу, что это не есть ее какая-либо слабая сторона. Россия — страна, изолированная от международного экономического сообщества полностью. Российские товары, за редким исключением, за ее пределами не имеют реализации. Соответственно, тема, что у России нет международного бренда, закрыта по определению.

Ведь бренды — это не самоцель, это продолжение какой-то товарной инициативы. Сейчас, после вступления в ВТО, может, что-то изменится.

В принципе, у России, бесспорно, есть сильные бренды с международным потенциалом. Просто их развитие за пределами страны пока не имеет особой необходимости, так как работают они на свой рынок. Если бы у России были амбиции по освоению международного рынка, то несколько таких брендов с международным потенциалом есть, например «Аэрофлот».

Вместе с тем существует серьезная проблема того, как к России относятся за рубежом вообще. Во многом это отношение как к чему-то второсортному, отсталому. Немногим лучше нашего отношения к Монголии, допустим. Это сказывается на многих факторах. Если взять в качестве примера рынок услуг брендинга, то это обычно выглядит следующим образом. У себя за рубежом брендинговые агентства будут крайне деликатно и очень бережно что-то менять в коммуникациях заказчика, в основном убирая все лишнее и кристаллизуя основную идею. А если пригласить эти агентства для оказания услуг российской компании, то они будут совершенно поверхностно, не вникая в суть вопроса, давать рекомендации по кардинальным изменениям, причем вселенского идиотизма.

Кто для вашего агентства идеальный клиент?

Вы знаете, поскольку наша услуга вполне затратная, то приходящие к нам люди понимают, что они решаются на что-то из ряда вон выходящее. То есть они в курсе, сколько стоят энергоресурсы, сколько стоит производство, сколько стоят деньги с точки зрения кредитов и т. п., а вот сколько стоят услуги по созданию каник-то, на их взгляд, обычных картинок, им неведомо.

Поэтому идеальный клиент для нас тот, кто в условиях современной тотальной конкуренции уже впал в кому. Например, если лет 10 назад я встречался со своими водочными клиентами и говорил о брендинге, они улыбались и говорили, что у них вся бизнес-модель заключается в системе отношений с производителями спирта и с дистрибьюторами, а больше им ничего не нужно. С одними они воюют за качество спирта, с другими — за размер занимаемой полки.

Ну что же, так делали все водочники, пока водка в России была историческим дефицитом. А вот когда водка стала вообще никому не нужна, в том смысле, что ее предложение в разы стало превышать спрос, водочники, которые к тому времени только-только начали жить спокойно, разобравшись с акцизами и бандитами, стали сами к нам приходить. Причем с одними и теми же словами: как же так, наша водка замечательного качества, «чистая как слеза», а не продается...

А все дело в том, что у всех «как слеза», а в Кабардино-Балкарии еще более «как слеза», только еще и стоит три копейки.

И вот тогда их уже не нужно было агитировать за брендинг. Прибежали сами. Правда, тоже с одинаковыми вопросами: может, еще ярче этикетку сделать, может, еще больше бутылку? Пришлось объяснять, что потребитель уже не хочет приобретать просто водку, кто-то хочет покупать лайв-стайл, кто-то хочет, выпивая водку, чувствовать себя мачо, кто-то — космонавтом, суперменом и т. д. То есть просто качественная водка и красивая этикетка уже никому не нужны.

Поэтому идеальный клиент — это тот, кто уже понял, что все другие возможные инструменты он использовал. А клиент, который приходит со словами: ребята, побуждайте меня, что мне нужен брендинг, — это еще не созревший клиент. Ему хочется посоветовать прийти позднее, когда уже окончательно прижмет.

Это как со стоматологом. Не дай Бог, конечно, но так бывает. Едет себе человек спокойно на машине. Ничего его не беспокоит. Смотрит разную рекламу по сторонам, в том числе видит вывеску «Стоматологическая клиника», переводит взгляд, едет дальше. По радио начинается реклама еще какой-то стоматологической клиники, и клиника эта оказывается швейцарская, с самым современным оборудованием и лучшими врачами. Но ему это неинтересно, он переключает на другую радиостанцию. И вот ночью, на даче у него неожиданно начинает сильно болеть зуб. Он сразу садится в машину и едет в ближайшую дежурную клинику. И если его там вдруг на пороге встретит менеджер с желанием сделать презентацию о данной клинике, он его просто отодвинет рукой и скажет — не надо, я и так на все согласен. Вот это и есть наш самый идеальный клиент.

Последний вопрос: что порекомендуете молодым людям, которые только собираются начать свою карьеру в маркетинге вообще и в брендинге в частности?

Первое и наиболее важное, что мне хочется им сказать, что работа в массовых коммуникациях — очень непростой или, скажем прямо, тяжелый хлеб. Это не 1990-е годы, шальных денег здесь нет. Поэтому работа требует высокого волеуверия, и при этом она компенсируется вовсе не баснословными доходами, как это иногда кажется молодым людям.

Если раньше дизайнер мог чувствовать себя представителем гламурной профессии и, получая 100 тыс. рублей, с гордостью сравнивать себя с водителем автобуса, который, отработав 12-часовую смену, сутки через двое, получает 50 тыс. в месяц, то сейчас, поверьте, многие дизайнеры уже могут позавидовать водителю автобуса.

Потому что водитель просто крутит баранку и получает 50 тыс., а дизайнер, который получает 100 тыс., должен быть гением, который выдает гениальные идеи как конвейер и в срок. И если он либо перестает выдавать гениальные идеи, либо перестает это делать в срок, он объявляется профнепригодным и идет крутить баранку автобуса.

Когда, например, наши дизайнеры начинают стонать от этого, им приходится напоминать, что они сами выбрали данную профессию и, если хотят, могут пересмотреть свои ценности и стать, например, бухгалтерами. У нас в бухгалтерии работают три человека. У них работа скучная, но зато ровно в 19:00 они встают и счастливые идут домой. Работа монотонная, зато здоровая нервная система. Вы же сами выбрали работу дизайнеров, вас никто не заставлял. Поэтому, если у вас к семи идеи нет, будете сидеть до восьми, девяти, всю ночь будете сидеть. Это ваша работа и наш общий хлеб. Мы же договаривались, когда вас брали на работу, что вы за определенное время будете выдавать гениальную идею, и никак иначе.

Хорошо быть свободным художником, желательно признанным и ни к чему не привязанным. Он спокойно существует, его периодически осеняет, он это материализует и живет себе припеваючи до следующего озарения. Видимо, так и представляют себе профессию молодые специалисты. Но маркетинг — это совсем иное, здесь все озарения должны быть четко в срок.

Ты, как курица-несушка, должен рождать, например, три идеи в месяц, и по-другому быть не может. Если ты их не родил — до свидания.

Поэтому я бы посоветовал людям, которые идут в маркетинг, в массовые коммуникации, прежде всего отдавать себе отчет в том, что это будет очень волнительный труд, неспокойный. Не надо забывать о том, что, когда творчество становится профессией, оно превращается в рутину.

И если человек оканчивает институт и думает, что больше он уже никогда не будет сдавать экзамены, то, придя в маркетинг, он поймет, что глубоко ошибался. Мне, например, приходится сдавать экзамен каждый день. И от этого иногда бывает очень тоскливо. Ведь очень часто принимают экзамен люди, которые изначально нелояльны к тебе. И они запросто могут сказать: знаешь, ты экзамен не сдал и иди вон. И мне, мужчине, которому давно за 40, это дается непросто. Думаю, это так же, как и у артистов, у которых каждый спектакль — новый экзамен.

Еще в завершение хочется сказать очень важную мысль о том, что маркетинг — это накопительный опыт. Сейчас не вслухно, кто произнес очень верные слова, что специалистом в области дизайна можно стать только после 40 лет. Да, конечно, есть очень талантливые ребята и в 20, и в 30 лет, но этого таланта крайне недостаточно. Потому что любые профессии в маркетинге, будь то стратеги, исследователи, креативщики, дизайнеры, консультанты, — это профессии накопительного опыта. То есть мы в решении задач используем собственный багаж.

Если моему дизайнеру 20 лет, ему может показаться, что для создания интересных вещей он использовал свой талант. Однако на самом деле это я использовал его талант, потому что он сам еще толком не знает, как ему распорядиться своим талантом, так как настоящие специалисты появляются исключительно с опытом.

Чужой опыт сейчас получать несложно — открываешь Интернет, и он сам собой в тебя льется. Но пока ты не наполнишься, как копилка, ты будешь регулярно изобретать велосипед.



Андрей, что изменилось в вас как потребителе с того времени, как вы стали заниматься маркетингом?

Я стал смотреть на все с профессиональной точки зрения. Например, если другие люди переключают канал во время рекламы, то я, наоборот, стараюсь ее смотреть. Причем особенно мне любопытно смотреть рекламу за границей. Интересно понять страну или нацию, просматривая их рекламу, тем более если она локальная, а не адаптивная. Можно сразу о многом получить представление. Как минимум о том, как маркетологи представляют себе свой народ.

Реклама или упаковка — все это для меня одно и то же — инструменты. Я всегда отмечаю, плохо или хорошо сделан данный инструмент. Это как спросить плотника, как он смотрит на отвертку или молоток.

Бывает настолько хорошая реклама, что вы сами пошли бы и что-то конкретное, показанное в ней купили?

Да, например, так было с моим последним мобильным телефоном. Правда, он уже в ремонте.

А много ли плохой рекламы?

Много. Причем это может оценить любой человек.

Реклама не обязательно должна нравиться только профессионалам рынка или целевой аудитории. Потому что реклама должна учитывать социальный контекст. И быть рассчитанной на многие различные аудитории: и на потребителей, и на товаропроводящие каналы, и на инвесторов и т. д.

Конечно, есть случаи, когда продукция нацелена на узкий сегмент. Чаще всего на детский или молодежный в пубертатный период. Например, на готы. В таком случае понятно: чтобы быть им созвучными, надо вызывать отторжение у всех остальных.

Но, в принципе, реклама должна нравиться не только целевой аудитории.

Много ли рекламы тестируют на потребителях, прежде чем выводить в СМИ? Ведь стоимость рекламной кампании может составлять не один десяток миллионов долларов и сумма ошибки слишком высока.

Андрей Рукавишников — в разное время директор по маркетингу компаний «Балтика» и «Евросеть».

Это зависит от компании. Есть разные подходы. Например, «Procter & Gamble» тестирует все и на всех уровнях создания, начиная от концепта, идеи и заканчивая самим роликом или постером.

А «Nestle» делает по-другому. Они говорят, что вот у «Procter & Gamble» 20 брендов, а у нас — 2000 брендов. И мы не сможем все тестировать. Поэтому мы нанимаем профессиональных людей — сотрудников или партнеров — и им доверяем. Иначе потеряется преимущество в скорости.

Я думаю, как и во многих других вопросах, здесь есть золотая середина. В данном случае — между некоторыми гарантиями точности результата и скоростью принятия решения.

Все зависит от ситуации. Мы в компании «Май» сейчас тоже все тестируем, в том числе потому, что пока до конца не уверены в своем персонале. Что, конечно, удорожает и удлиняет процесс создания рекламы.

Не заинтересованы ли транснациональные компании в абсолютной стандартизации своей рекламы? И не желают ли они тем самым размывания всяких границ между потребителями?

Думаю, нет. Им нужна масса потребителей, но они определяют рынки не географическими рамками, а потребностями.

Я в девяностые годы работал на иностранном предприятии и учился маркетингу как маркетолог западных компаний, а, собственно, где еще можно было учиться маркетингу в то время? Моим учителем был Ларри Лайт¹.

У него, в частности, есть книга «Возрождение бренда. Шесть принципов», где он говорит, что рынки определяются потребностями. Есть потребность — есть рынок; нет потребности — рынка нет. Если потребность локальная, то и рынок локальный; если потребность глобальная, то и рынок глобальный. Соответственно, если потребность увеличивающаяся, то рынок также будет расти, а если она снижается, то и рынок будет падать.

Поэтому если потребность глобальная, то я не вижу причин, почему не может хорошо работать глобально выполненный ролик. Другое дело, если какой-то географический рынок принципиально отличается своей психологией, то под него действительно надо делать особую рекламу.

Так что не знаю, хотят ли транснациональные компании превратить нас в «серое вещество». Но меня действительно тревожит, что они захватывают все российские предприятия одно за другим.

Из последних: покупка «Pepsi» «Вимм-Билль-Данн», «Далпопе» — «Юнимилка», «Milkove» — «Калины». Практически ни в одном бизнесе не остается реально российских компаний, занимающих достойную долю рынка.

¹ Ларри Лайт — в прошлом директор по глобальному маркетингу «McDonald's», в разное время сотрудничал с такими компаниями, как «IBM», «Nissan», «ЗМ».

А как считаете, данные компании, приобретая конкурентов, покупают «плюс» и долю рынка или им сами российские бренды тоже нужны? Например, покупка «Mars» «А. Коркунова» и дальнейшая перепродажа его «Nestle»?

Это просто обычный бизнес, и в него может входить все: и капитализация, и «полка», и «стены», и бренды. Что же касается «Mars» и «А. Коркунова», то это скорее неудача, чем правило.

У «Mars» просто какая-то трагическая история с категорией конфет в России. И началась она еще с «Державы» в 2000 году. Я это хорошо помню, потому что работал тогда в «Mars». Причем участвовали в данном проекте эксперты мирового рынка: и «McKinsey», и «WBDO». Другое дело, что они, опять же возвращаясь к глобальному рынку, совершенно не учли, что в России совсем другая культура потребления конфет и упаковка с рекламой должны все это отражать.

Они ошиблись и с продуктом, и с ценой на него. Это оттого, что приглашают экспертов, которые считаются мировыми, но не являются специалистами в конкретном вопросе. И если «Pepsi», покупая «Вимм-Билль-Данн», получила серьезную долю рынка и по соку, и по «молочке» (правда, она для них как довесок, хоть и интересный), то «Mars» приобретал «А. Коркунова» именно как конфеты.

Был у «Mars» еще один провальный проект, когда они выводили супы «Германия». Проект также готовился, надо сказать, с «McKinsey». Большие деньги были потрачены.

«Держава», «А. Коркунов», «Германия» — все пришлось закрыть или продать. Видимо, у них есть уже какая-то система под ту группу товаров, которая существует, и остальные не получается привлекать. Хотя и очень высокий уровень маркетинга.

А вообще, надо понимать, ради чего компания покупается. Все случаи разные. Допустим, когда «SUN InVey» приобретала «Тинькофф», его бренды им были не особенно нужны. Им были необходимы его производственные мощности.

Ниша пива «Т», которое накануне продажи начал развивать Олег Тиньков, была им не особенно нужна, у них там «Клинское».

Мы, кстати, туда потом с «Кулер» очень удачно вошли, я имею в виду «Балтику». Молодежный сегмент — он чрезвычайно важен, потому что потребление начинается именно с него и люди потом и дальше будут по нему ориентироваться всю оставшуюся жизнь. То есть зашел с «Кулер Балтика», а со временем переключаешься на «Балтика № 3», «Балтика № 7», и т. п. в зависимости от дохода.

Можно ли дублировать структуру отдела маркетинга западных FMCG-компаний в российских компаниях или это также требует значительной адаптации?

Конечно, можно, никаких проблем нет. Вопрос в том, какую именно структуру. Потому что маркетинг вообще и структура отдела маркетинга в частности — это как средняя температура по больнице.

Структуры бывают функциональные, дивизиональные, матричные. Они во многом зависят от структуры бизнеса: корпоративный он или мелкий частный, сколько бизнес-юнитов, сколько дивизионов. Если компания транснациональная — это глобальный маркетинг, если поменьше — территориальный маркетинг, а чаще всего встречается комбинация, то есть матричный подход.

В России, учитывая, что она большая, имеет много федеральных округов и часовых поясов, разумно использовать схему, когда есть локальные отделы маркетинга, которые линейно подчиняются местному директору завода, региона или филиала и матрично — штаб-квартире, где маркетинг разрабатывает бренды и коммуникационные стратегии для всего рынка.

Что интересно, в Москве уже сейчас сосредоточены не только штаб-квартиры, грубо говоря, СНГ-корпораций. Сейчас сюда переносят штаб-квартиры и ряд европейских компаний или восточноевропейские части транснациональных компаний. Потому что, когда 90 % твоего бизнеса приходится на Россию, командовать из Праги или Будапешта уже не так удобно. Взять тот же «Sun In Bev», у них штаб-квартира, отвечающая за Европу, находится в Москве.

Как распределять средства между ATL, BTL¹, трейд-маркетингом в российской FMCG-компании при выводе нового бренда?

Сейчас это больше математическая задача и для каждого конкретного случая рассматривается отдельно. То есть рассчитываются все возможные варианты влияния и находятся максимально эффективные. Есть специально предназначенное для этого программное обеспечение, позволяющее правильно распределить бюджет по данным каналам.

Многое зависит от товарной категории. Понятно, что в алкоголе и сигаретах почти все будет с помощью BTL. И вообще, роль BTL будет все больше возрастать, так как около 70 % решений у покупателя принимают у полки. В некоторых известных мне исследованиях говорится о «туннельном зрении», когда покупатель на полке видит только 1 % от всех имеющихся брендов. При этом надо понимать, что потребитель и покупатель — это не совсем одно и то же.

Моментом истины является именно то, что происходит у полки. Так что Shopper research становится все более важным и определяющим направлением.

Что такое бренд-менеджмент для современного маркетинга? Не превращается пока в анахронизм?

Он никуда не делся и не отжил. Это важнейшая категория маркетинга. Генеральный менеджер по бренду отвечает за все, а остальные вокруг — просто его союзники и помощники.

Бренды как таковые очень облегчают жизнь покупателю. И если они приносят дополнительную прибыль компаниям, то к ней надо относиться как к ренте со стороны потребителей именно за помощь при выборе продукции.

Взять то же самое пиво. Я сейчас уже точно не помню, но когда я работал в «Балтике» в середине 2000-х, насчитывалось более 700 пивных брендов на рынке России и около 3000 ассортиментных позиций. Если их выставить на прилавках, то просто ни в одном супермаркете места под них не хватит, а если потребители начнут их пробовать, то никогда не дойдут до конца.

В этом изобилии профицита бренды как спасительные якоря, которые позволяют принимать решения, не особенно много думая. Без брендов нам всем конец, они нужны потребителям. Как компании не могут без брендов продавать, так и потребители не могут покупать. Это и валюта, и язык маркетинга, который позволяет общаться между собой покупателям и продавцам.

Бренды могут идентифицировать не только продукт, но и потребителей?

Если они удовлетворяют потребность в самоидентификации, то почему нет? Конечно, могут. Есть целый ряд брендов, которые изначально создавались как самоидентификатор потребителей.

У вас есть опыт работы в крупнейших западных и российских компаниях. В чем основная проблема российского маркетинга?

Низкий уровень знаний. Причем прежде всего у студентов, у тех, кто только приходит. Потом они подтягиваются, не все, конечно. Приходится очень много времени тратить на то, чтобы обучать.

Теоретические знания с практическими навыками совершенно не «бьются», необходимо доучивать. В некоторых компаниях есть такие возможности, разные корпоративные университеты, школы. Меня вот в «Mars» учили. А в большинстве российских компаний маркетинг вообще на уровне визиток и календариков к Новому году, там, конечно, научиться ничему невозможно.

Наверное, учебные программы в институтах неидеально составлены, но главная проблема в том, что стандартов нет. Маркетинг и, соответственно, обучение ему не стандартизованы. У каждого свое понимание. Хотя как раз у транснациональных компаний разница в маркетинге между собой небольшая.

Однако, конечно, необходимо признать, что хотя уровень недостаточный у молодых специалистов, но год от года все-таки растет. Нам вот, например, в институтах такого вообще не преподавали, все самим приходилось узнавать, в основном, конечно, в иностранных компаниях, а теперь одни только возможности Интернета чего стоят — читай и смотри что хочешь.

¹ О данных типах рекламы рассказано ниже. — *Примеч. ред.*

С чего посоветуете начать карьеру в маркетинге молодым специалистам?
С FMCG-рынка, с иностранной или крупной российской компании.

Что больше в маркетинге — науки или искусства?

Я думаю, это вообще научно-производственная дисциплина. Мне приходится им заниматься как практику. И я могу констатировать, что он становится все более и более цифровым. Ведь всем, что можно измерить, можно управлять.

Для искусства тоже, безусловно, есть, но это больше к креативу, конечно, относится, к рекламным кампаниям. Часто маркетологи слишком много внимания уделяют творческой стороне вопроса, в частности съемкам роликов, забывая, что их главная задача — приносить прибыль в компанию, а творчество — прерогатива рекламных агентств. Но причина тому понятная, это интересно, это funk-овая часть нашей профессии.

Вот что действительно главное, так это то, что в маркетинге становится все меньше и меньше шаманства. Всяких там ритуальных плясок. Это с каждым днем уходит. Потому что хоть и нет стандартов, но формализованность постоянно повышается.

Есть маркетинговые информационные системы, маркетинговые автоматизационные системы, CRM¹.

Маркетинг, как и каждая управленческая дисциплина, по сути, базируется на трех китах — люди, бизнес-процессы и информационно-компьютерные системы.

Причем все это не стоит на месте. Так, например, людям приходится постоянно расти, уровень необходимых знаний ведь непрерывно повышается. То же и по остальным аспектам. Например, по информационным системам мы у себя в «Мае» сейчас очень много чего формализовали. Довели до уровня стандартов и информационно-автоматических процедур, все пронумеровано и автоматизировано. Это позволяет привести к правильному выполнению определенного алгоритма. В результате получаем план-график и контроль его исполнения. Что, конечно, дает возможность структурировать и бизнес-процессы.

От искусства в конечном счете остается мало, а все больше от производства.

Что в маркетинге важнее — рассказывать о том, что есть, или о том, что хотят услышать? Где грань, которую не стоит переходить с точки зрения морали?

Маркетинг работает с восприятием, поэтому восприятие, конечно, важнее. То есть важнее то, что хочет услышать или увидеть потребитель. Здесь никаких этических проблем нет. Существуют государственные регламентирующие за-

коны, которые нарушать не надо, а все остальное допустимо. Хотя, конечно, интереснее и приятнее работать с действительно хорошим продуктом, по правильной цене, с красивой рекламой.

Другое дело, что нас окружает. Взять тот же Интернет. Люди не любят публиковать хорошую информацию, зато очень любят делиться плохой. Даже если вы не идете в социальные медиа как рекламодатель, там все равно про вас что-нибудь будет, и, скорее всего, негативное. Поэтому нет ничего удивительного, что компании идут в тот же Интернет, чтобы компенсировать негативную информацию позитивной.

К сожалению, уже сложился стереотип, что если информация позитивная, то она недостоверная. Это скорее проблема современного общества.

¹ CRM (Customer Relationship Management) — система управления взаимоотношениями с клиентами. — *Примеч. ред.*

3 Продвижение бренда

*Carpe tiam et susceptum perfcie munus.
Иди своей дорогой и сверши начатое дело.*

В предыдущих главах мы говорили о создании бренда, точнее, рассматривали методы и подходы к его формированию. Бренд, исходя из его определения как торговой марки в восприятии целевой аудитории, начинает принимать какую-либо форму именно при соприкосновении с потребителями. До этого момента он есть только плод желаний и представлений владельцев бренда о том, как его может воспринять интересующий нас потребитель. Именно с первого контакта потребителей с брендом и начинается его реальная жизнь.

Отличительной особенностью брендинга от многих иных видов творческих работ является то, что «момент истины», который показывает, насколько желаемый нами результат соответствует действительности, не есть единоразовый акт. Он должен длиться на всей протяженности жизни бренда и, самое главное, вполне может и должен изменяться независимо от того, как его восприняли сейчас или как его воспринимали ранее. То есть мы можем управлять отношением к бренду во времени.

Раньше, когда художник предлагал на суд свою картину или композитор — новое музыкальное произведение, оценка данного продукта появлялась в момент его первого просмотра или прослушивания и затем практически не изменялась во времени. Конечно, существовали исключения, когда общество в целом было еще не готово к знакомству с шедеврами, но в большинстве случаев, если продукт не принимался с самого начала, в дальнейшем отношении к нему вряд ли менялось.

С брендами все обстоит иначе. Причем под брендами в настоящее время вполне законно можно подразумевать и современные музыкаль-

ные произведения, и художественные фильмы, и литературу. Бренд может быть популярен на старте, а потом сойти на нет, как это произошло с «Shivaki» или «Довгань», а может, наоборот, быть игнорируемым в начале пути, но потом получить всеобщее признание, как «Marlboro» или «Зеленая марка». Таким образом, брендинг теперь есть инструмент не только разработки некоего продукта с нуля, но и создания «продукта» из уже существующего продукта. Некоторая часть работ в данном случае будет относиться к стадии позиционирования или перепозиционирования, а другая часть — к той части брендинга, которую принято называть продвижением.

Однако следует обратить внимание на стандартную ошибку, которую часто совершают, когда говорят о продвижении бренда. Продвижение бренда — это не только формирование, развитие или изменение образа бренда в сознании потребителей посредством рекламы в СМИ. Продвижение бренда включает в себя несколько различных по своему смыслу направлений развития бренда, а именно:

- продвижение бренда в товарных категориях;
- продвижение бренда в товаропроводящих каналах;
- продвижение бренда в рекламных коммуникациях;
- организационная форма продвижения бренда.

3.1. Продвижение бренда в товарных категориях

*Medio tutissimus ibis.
Средний путь — самый безопасный.*

Продвижение бренда в товарных категориях обусловливается увеличением контактов потребителей с брендом за счет его представленности в более широком ассортименте упаковок, вкусов, а также путем перехода бренда в другие товарные категории.

Данный вид продвижения называют также *линейным расширением*. Это расширение проходит, как правило, эволюционным образом, то есть после создания под каким-либо брендом успешного продукта его успех дублируют, перенося данный бренд на другие товарные категории. Первый этап такого продвижения — увеличивать ассортимент продукции через создание новой упаковки, выпуск в другом объеме, добавление

к основным вкусам дополнительных. Так, если первоначально производили сок только объемом 1 л и разливали его только в упаковку «Tetra Pak», а вкусовой ассортимент ограничился апельсиновым, яблочным и виноградным, то следующим этапом продвижения, скорее всего, будет дополнительный объем по литражу — 0,5 и 0,2 л. Кроме того, возможно, добавится сок в стеклянной упаковке, а к вкусовому ассортименту присоединятся ананасовой, грейпфрутовой, вишневый и т. д.

То есть компания идет элементарным путем увеличения предложений по бренду и продукции под ним для потенциальных клиентов. Редкие владельцы бренда не используют данный способ, основанный на возникающем у потребителей предпочтении к первоначальному предложению по ассортименту. Чаще всего этот путь вполне оправдан с точки зрения потенциальной возможности увеличения полочного пространства, занимаемого продукцией под определенным брендом в торговых точках, а также с точки зрения удобства оптовых или розничных клиентов, которые получают возможность выбора большего ассортимента и, соответственно, вероятной возможности увеличения объема продаж.

Однако практически в каждой товарной категории или в области предоставления услуг первоначальные предложения так и остаются самыми востребованными на рынке, а дополнительные ассортиментные увеличения продаются в меньших и практически несопоставимых с первыми объемах. Например, первые четыре позиции, с которыми Андрей Коркунов¹ вышел на рынок, так и остались безоговорочными лидерами, объем их продаж составлял около 50 % от общего объема продаж компании, притом что в дальнейшем товарная матрица содержала более 50 наименований.

Поэтому необходимо взвешенно подходить к вопросам замораживания средств при производстве новой упаковки, дополнительных вложениях в рекламу и т. п. относительно отдачи от потенциальных продаж новинок и расширения полки, то есть сокращения на ней продукции конкурентов. Но это, безусловно, не самая главная проблема с точки зрения маркетинга. Основная сложность линейного расширения заключается в том, насколько ассортимент бренда при увеличении продолжает соответствовать позиционированию бренда и каким образом внутритоварное продвижение сказывается на отношении потребителей к бренду.

¹ Андрей Коркунов — российский предприниматель, создатель одноименного бренда кондитерской продукции. — *Примеч. ред.*

Например, продукция под определенным брендом позиционируется как натуральный сок с недолгим сроком хранения и разливается только в стеклянные бутылки (поскольку так потребители проще убьют в натуральности продукта). В данном случае переход на пакеты «Tetra Pak» может вместо ожидаемого увеличения объема продаж привести не только к их снижению, но и вообще к подрыву сложившегося отношения потребителей к бренду.

Конечно, самые широкие возможности и вместе с тем наибольшие риски компания имеет, если развивает бренд уже за рамками увеличения ассортимента по упаковке или вкусу за счет перехода в смежные товарные категории или особенно если товарные категории совсем не связаны с первоначальным продуктом.

Существуют различные мнения о целесообразности или опасности внутритоварного развития бренда. Одними из последовательных противников развития бренда путем линейного расширения являются Эл Райс и Джек Траут. В своих многочисленных книгах они приводят множество примеров, когда крупнейшие компании мира, на их взгляд, обжигались на данном направлении развития: «IBM», «AT&T», «GM», «Miller» — это далеко не полный список, приведенный данными исследователями компаний, потерявших расположение потребителей и понесших серьезные финансовые потери в результате неудачных линейных расширений.

В чем же заключаются проблемы линейного расширения? Основные проблемы две — размывание ресурсов и возможная расфокусировка образа бренда в сознании потребителей.

Безусловно, размывание ресурсов — несомненный факт. Когда компания все свои возможности вкладывает только в один сегмент рынка, на данном участке она вполне может составлять конкуренцию многим компаниям, даже мировым транснациональным корпорациям, так как для них какие-то отдельные сегменты рынка чаще всего не так важны, как весь рынок целиком, и они не вкладывают в него столько усилий и средств, столько, возможно, готова вложить данная компания.

Так, если рекламный бюджет компании, равный \$10 млн, расходуется на продвижение бренда в трех направлениях: на сокодержательные напитки, энергетики и слабоалкогольные коктейли — или если данная компания расходует бюджет только на продвижение слабоалкогольных коктейлей, то, естественно, в последнем случае компания получает больше преимуществ в одном сегменте, чем в случае распределения данного бюджета на три направления, не говоря о временных, трудовых и иных ресурсах.

Тем более еще неизвестно, насколько потребитель вообще готов воспринять бренд, который объединяет такие товарные категории, как сокоосодержащие напитки, энергетики и слабоалкогольные коктейли. Здесь как раз проявляется вторая проблема внутритоварного продвижения бренда — расфокусировка образа бренда в сознании потребителей.

Каждый бренд имеет свое позиционирование. Одни являются «здоровыми», другие — «безопасными», третьи — «отецественными» и т. д. Пока линейное расширение находится в рамках изначального позиционирования, теоретически бренду это никоим образом не вредит. Наоборот, имеется возможность через внутритоварное продвижение укреплять свое позиционирование. Например, если компания производит молочный шоколад, то выпуск молочных продуктов скажется на восприятии бренда данного шоколада скорее позитивно, чем негативно.

Другое дело, если бренд переходит в товарную категорию, которая начинает либо размывать его позиционирование, либо даже противоречить ему. Например, бренд «Довгань», когда вышел на рынок, позиционировался в премиальном сегменте. Первоначально это вполне соответствовало действительности: первый продукт под данным товарным знаком был одной из самых дорогих водок. Однако в дальнейшем под товарной маркой «Довгань» был объединен целый ряд различных товарных категорий с множеством товаров. Скоро на полках магазинов, где продавались премиальные водка «Довгань», коньяк «Довгань», шампанское «Довгань», прибавились гречка «Довгань», крекер к пиву «Довгань», кильки в томате «Довгань»... Естественно, что потребители, покупающие одни из самых дорогих в товарных категориях продукты, не укреплялись в своем привилегированном отношении к бренду «Довгань», наблюдая за таким линейным расширением.

Еще одной проблемой является вероятность подорвать репутацию популярного бренда в одной из товарных категорий, где компания уже имеет достаточный опыт, знания и умения, при переходе в новые товарные категории, где необходимые навыки предстоит еще только нарабатывать. То есть, если компания производит прекрасное печенье, это не гарантия того, что она так же превосходно сможет изготавливать и вафли. Однако неудачный опыт общения с брендом, который потребитель получит при покупке посредственных вафель, обязательно негативным образом скажется и на отношении к бренду вообще и на отношении к частности.



Тем не менее, несмотря на минусы и опасности внутритоварного продвижения, у него существуют и очевидные плюсы. Во-первых, за счет популярности существующего бренда компания может сэкономить при продвижении нового продукта. Во-вторых, увеличивается количество контактов с брендом конечных потребителей и всей товаропроводящей сети. В-третьих, возрастает общая доля рынка по бренду, что положительно сказывается на акциях компании, а также дает дополнительные возможности и преференции со стороны, например по кредитам от банков, административной поддержке и т. п. И наконец, в-четвертых, развивая бренд в нескольких направлениях, компания диверсифицирует свой бизнес, снижая риски, которые возникают при работе только с одним направлением. Например, на слабоалкогольные коктейли регулярно повышаются акцизы, в результате чего данные напитки становятся все менее конкурентоспособными по отношению к товарам-субститутам (заменителям; от лат. substitutio — «замена»), в данном случае к пиву и вину. То есть если компания развивала сегменты сокоосодержащих напитков, энергетиков и слабоалкогольных коктейлей, то в случае, когда рынок слабоалкогольных коктейлей перестанет быть для нее прибыльным, она потеряет не весь бизнес целиком, а только его часть, так как у нее еще

будут оставаться другие направления, а главное, бренд продолжит свое существование.

Таким образом, к основным преимуществам линейного расширения относятся: более устойчивое положение компании за счет диверсификации, сокращение издержек при увеличении ассортиментной матрицы на продвижение в новых товарных категориях, большая привлекательность в товаропроводящих каналах за счет удобства работы клиентов с большим ассортиментом и с уже популярным брендом и, конечно же, большее количество контактов бренда с конечными потребителями.

Существует множество примеров удачно существующих линейных расширений. Причем в совершенно не связанных между собой, а иногда даже противоречащих товарных категориях, например как шоколад «Dove» и мыло «Dove», посуда «Villeroy & Boch» и сантехника «Villeroy & Boch». Конечно, можно сказать, что в первом случае объединение проходит вследствие позиционирования на основе «нежности», а во втором случае и те и другие товары изготавливаются из одних и тех же материалов и их объединение основано на керамике и фарфоре. Но тогда почему мы говорим, что не стоит объединять «химические» слабоалкогольные коктейли и «натуральный» сок? Тем более трудно объяснить, почему вполне успешно функционируют такие бренды, как «Heinz», объединяющий плодоовощную и рыбную консервацию, собачьи корма и детское питание...

В связи с вышеперечисленным были выработаны три разных подхода. Первый — когда бренд «растягивается» на различные товарные категории, становясь так называемым зонтичным брендом, как «General Electric» или «Virgin». Второй — когда объединяющая компания скрывается и в каждой товарной категории или ценовом сегменте выходят отдельные монобренды, что минимизирует риски в случае неудачи с новым продуктом и выводит таким образом общий бренд из-под удара, а также позволяет достичь целей, отличных от заявленных в изначальном позиционировании (как было, например, в случае с «Toyota» и «Lexus», «Nissan» и «Infinity», «Honda» и «Acura»). Третий — когда бренды различные, но указывается их принадлежность к общему объединяющему бренду. Например, реклама любого из брендов «Tide», «Ariels», «Mif», «Ace», «Mr. Clean», «Lenor», «Comet», «Fairy» заканчивается словами: «Продукция компании Procter & Gamble».

В конечном итоге только владельцы бренда решают, какой из путей для них более привлекателен. Скорее всего, выбор будет происходить между долгосрочной перспективой и доходами «здесь и сейчас». Хорошей иллюстрацией в таком случае может послужить бренд «Pierre Cardin».

Пьер Карден начал свою деятельность в мире большой моды в 1946 году, в возрасте 24 лет, устроившись в дом моды «Christian Dior». Там он проработал всего несколько лет и уже в 1950 году открыл собственное ателье. В 1951 году состоялся показ первой коллекции женских платьев и костюмов, а через три года Пьер Карден открыл свой первый бутик, назвав его «Ева».

В 1957 году Карден становится членом «Синдиката высокой моды»¹. Он одевает самых богатых людей Европы, являясь одним из самых эксклюзивных дизайнеров, выпускающих характерный для данного рынка штучный, индивидуальный товар.

Трудно сказать, сколько в то время зарабатывал Пьер Карден, но, во всяком случае, данные суммы оценивались не более чем в десятки миллионов долларов в год. Видимо, столько и мог бы зарабатывать Пьер Карден в дальнейшем, позиционируя свой бренд «Pierre Cardin» как эксклюзивный, недоступный для широкого круга людей. Однако он избрал иной путь развития. В 1959 году Пьер Карден представил свои коллекции под брендом «Pierre Cardin» класса pret-a-porter, шитые для двух торговых домов — «Herti» и «Printemps». После чего модельер был исключен из «Синдиката высокой моды», который объявил, что Пьер Карден наносит урон имиджу высокой моды.

Дальнейшие шаги Пьера Кардена также были рассчитаны на переход высокой моды к широкому кругу потребителей. Причем развитие велось по самому широкому фронту товаров. Если в начале пути это был переход от женской одежды к мужской, а потом к одежде типа унисекс, то в дальнейшем линейное расширение применялось к великому многообразию товарных категорий.

В настоящее время империя Пьера Кардена насчитывает около 8 тыс. бутиков, рестораны (в том числе знаменитый «Maxim's»), театры, выпуск парфюмерной продукции, часов, ручек, зажигалок, минеральной воды, электроприборов и многого другого, включая облицовочную плитку. Сегодня лицензиями на бренд «Pierre Cardin» владеют около 900 компаний в 170 странах мира.

Ежегодный оборот продукции под брендом «Pierre Cardin» составляет около \$8 млрд. Сам Пьер Карден, по версии журнала «Challenge», входит в сотню самых богатых людей Франции, его состояние оценивается

¹ «Синдикат высокой моды» (фр. Chambre Syndicale de la Couture Parisienne) — созданная в 1868 году в Париже организация, объединявшая салоны, в которых одевались высшие слои общества. Данная организация существует и в настоящее время. — *Примеч. ред.*

в сумму около \$1 млрд. Кроме того, дизайнер является собственником огромного количества недвижимости по всему миру.

Так что же важнее для бренда: быть представленным в каждом магазине в виде носков, салфеток и т. п., имея миллиардный оборот, при этом естественным образом с каждым годом терять свое изначальное «эксклюзивное» позиционирование или оставаться действительно эксклюзивной и недоступной для большинства маркой, продающейся всего в паре бутиков во всем мире с оборотом в несколько десятков миллионов, но, скорее всего, сохраняющей данное позиционирование на долгие годы? Ответ, думается, в известной всем поговорке: «Хозяин — барин».

В завершение данной темы хотелось бы высказать мнение о том, что, учитывая все плюсы и минусы внутритоварного продвижения бренда, наиболее безопасным и оправданным видится путь соответствия линейного расширения позиционированию. В таком случае бренд имеет возможность развития и одновременно предупреждаются возможные риски, связанные с противоречиями и расфокусировкой в сознании потребителей.

В качестве иллюстрации можно привести отечественный бренд «Балтимор», не так давно приобретенный «Unilever».

Компания «Балтимор» первоначально получала признание потребителей благодаря производству кетчупов. В 1998 году из-за экономического кризиса в России и почти четырехкратного увеличения курса доллара к рублю большее количество игроков на рынке кетчупов — венгерские, болгарские, чешские компании — были вынуждены свернуть или значительно сократить свою деятельность, в то же время отечественные производители получили очевидное преимущество. Единственной российской компанией, которая на тот момент производила кетчупы в стеклянной бутылке, оказалась компания «Балтимор». понадобилось совсем немного времени, чтобы заместить своей продукцией освободившееся от конкурентов пространство. Благодаря пришедшей популярности «Балтимор» начала активное развитие линейки продуктов. Сначала расширилась линейка томатных соусов, а потом появились и различные овощные соусы.

В начале нового тысячелетия бренд «Балтимор» получил современное позиционирование, которое объединило имеющиеся продукты и определило вектор дальнейшего развития. Теперь «Балтимор» — это «Овощная культура».

Дальнейшее расширение продуктовой линейки коснулось товарной категории плодовоовощной консервации, причем ее овощной части для

соответствия выбранной специализации. Однако самым мужественным шагом можно считать то, что компания не нарушила своего позиционирования «овощной культуры» производством соков, уйдя в малую, но и малококурентную нишу овощных соков.

Безусловно, не начать производство наиболее потребляемых и на порядок лучше продаваемых фруктовых соков было для «Балтимор» несодвонзначным решением. Но верно выбранному пути — эксперта в овощных продуктах — безусловно, положительным образом отразилась на бренде.

Теперь можно только гадать, сколько могла бы зарабатывать компания «Балтимор», если бы занялась фруктовыми соками и фруктовой консервацией, и насколько это негативно сказалось бы на образе бренда.

«Синица в руке или журавль в небе» — хорошо известная дилемма, наилучшим образом иллюстрирующая линейное расширение.

3.2. Продвижение бренда в товаропроводящих каналах

Ex nihilo nihil fit.

Из ничего ничто не происходит.

Продвижение бренда — во многом задача не только отдела маркетинга, но и отдела продаж. Другое дело, что отдел маркетинга должен сделать все возможное, чтобы продукция под определенным брендом быстрее и легче доходила до конечного потребителя.

Продвижение бренда в товаропроводящих каналах до контакта с конечным потребителем и мероприятия по повышению эффективности контакта потребителя с товаром в торговых точках получили название *трейд-маркетинг*.

Как мы уже говорили, бренд — это торговая марка в восприятии целевой аудитории. То есть бренд становится брендом именно при контакте с целевой аудиторией, для которой предназначен, а для этого соответственно необходима возможность данного контакта.

В настоящее время крайне незначительное количество компаний обладает возможностью обеспечивать контакт с брендом только через прилавки магазинов. А у тех компаний, которые обладают ресурсами для рекламы, большее количество контактов потребителей с брендом происходит именно в конечных торговых точках.

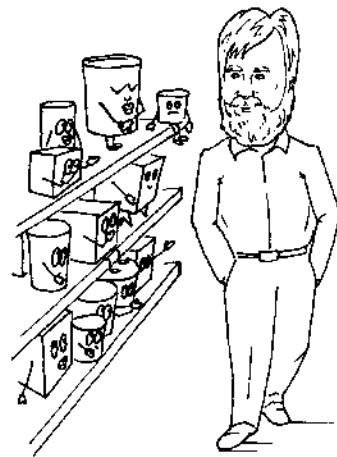
Таким образом, присутствие товара в ретейле (розничная торговля) — основополагающее условие продвижения бренда. Данный вид продвижения — дистрибутивный — состоит из двух составляющих: продвижения товара в торговые точки и продвижения товара внутри торговых точек.

Продвижение бренда и торговые точки имеет целью увеличение количества торговых точек, в которых продается продукция под определенным брендом. В свою очередь, продвижение товара внутри торговых точек предназначено для того, чтобы данный бренд занимал большую и лучшую торговую площадь, а также продавался в ассортименте (конкретных SKU¹⁾, который интересен не только самой торговой точке, но и производителю.

При продвижении бренда в товаропроводящих каналах часто используются понятия количественной (или нумерической) и качественной (или взвешенной) дистрибуции. Под количественной дистрибуцией подразумевают процент от общего количества торговых точек, а под качественной — процент от общего количества торговых точек, привязанный к их объемам продаж. Например, на территории находится три магазина: «Метро», «Перекресток» и «Дикси». Совокупный объем продаж по территории распределяется, допустим, так: на «Метро» приходится 70 %, на «Перекресток» — 25 % и на «Дикси» — 5 %. Компании удалось заключить договоры и начать поставки в «Перекресток» и «Дикси», но в «Метро» попасть не удалось. Таким образом, количественная дистрибуция составит 66 % (то есть две торговые точки из трех), а качественная — 30 % (то есть совокупная доля от общего объема продаж по территории).

Безусловно, построение дистрибуции является первоочередной задачей при продвижении бренда. Все рекламные бюджеты (например, реклама в средствах массовой информации) будут просто вылетать в трубу, если продукция под рекламируемым брендом не будет находиться на прилавках магазинов. В настоящее время трудно представить себе человека, который, посмотрев рекламу, будет ходить от одной торговой точки к другой в поисках понравившегося ему в рекламе бренда, особенно если он еще не потребляет продукцию или услугу под данным брендом. У каждого потребителя в наше высококонкурентное и сверх-

скоростное время есть целый список брендов-заменителей на случай отсутствия любимого. И неплохо продвигаемому бренду для начала хотя бы попасть в этот список, то есть как минимум стоять на одном прилавке с уже полюбоившимися товарами.



Допустим, количественная (или нумерическая) дистрибуция составляет по бренду 10 %, то есть продукция под определенным брендом есть в каждом десятом магазине. Согласитесь, трудно представить себе человека, который готов обойти десяток магазинов, чтобы купить именно тот товар, который ему понравился в рекламе. Для FMCG-рынка это выглядит крайне сомнительным. Притом что дистрибуция, равная 10 %, это тоже немало, и не каждый производитель может ей похвастаться.

Конечно, бывает упреждающая реклама, которая рассчитана не столько на конечного потребителя, сколько именно на представителей товаропроводящих каналов — менеджеров по закупке у дистрибьюторов и сетей или товароведов в розничных магазинах. Такая реклама, конечно, упрощает разговор менеджеров по продажам и торговых представителей с байерами (сотрудниками, отвечающими за закупки продукции в коммерческих организациях, через которые реализуют или планируют реализовывать свою продукцию), указывая на серьезность

¹ SKU (Stock Keeping Unit, единица удержания запаса/идентификатор товарной позиции/единица товарного запаса) — основополагающий рабочий термин продаж. Он обозначает каждую уникальную позицию, чем-либо отличающуюся от остальных, — другой бренд, вкус, объем, материал упаковки и т. п.

планов по продвижению предлагаемой продукции. Однако организациям, обладающим такими ресурсами, крайне немного. Поэтому началом начал при продвижении бренда является его вход в торговые точки.

Более того, для многих брендов товар, представленный в торговых точках, и есть единственный серьезный рекламный носитель. То есть большинство товаров из нескольких десятков тысяч, представленных в современном супермаркете, мы можем увидеть только в нем самом — и больше никаких коммуникаций с брендом, под которым товар представлено, у нас не будет.

Таким образом, построение внятной дистрибуции — одна из первоочередных задач отдела маркетинга, как бы его работникам ни хотелось избежать участия в процессе реальных продаж. Непонимание данного вопроса и вносит разлад между двумя основополагающими отделами — маркетинга и продаж. Какой бы замечательный и потенциальный «хит продаж» ни создали маркетологи, если они не обеспечат все возможное для привлекательности его в товаропроводящих каналах, данный товар или вообще не будет продаваться, или на его продвижение уйдет гораздо больше времени, денег и других ресурсов. И дело не в том, что в отделе продаж работают «сплошные бездарности и лодыри», просто практически все в этом мире идет по пути наименьшего сопротивления и бороться с этим бесполезно.

Теперь перейдем к рассмотрению трейд-маркетинга. Сначала необходимо определить, что же это такое. Дело в том, что данное выражение часто используют в разных организациях, но границы сферы применения трейд-маркетинга представляют различными.

Краткое определение звучит следующим образом: *трейд-маркетинг* — это стимулирование товаропроводящих каналов с целью увеличения объемов продаж. Обратите внимание на словосочетание «увеличение объема продаж». Каждый руководитель на каждом собрании произносит его регулярно...

Как бы это ни показалось странным, далеко не все понимают смысл этого словосочетания, точнее, как именно рост продаж осуществляется на самом деле. Увеличение объема продаж заключается не в том, чтобы отгрузить как можно больше продукции всем оптовикам, тем самым «перетарив» их и исключив возможность дальнейших отгрузок по данным наименованиям или сотрудничеству вообще. Это также не означает поиск новых оптовиков, которые будут брать необходимую продукцию, так как данные оптовики могут мешать уже существующим и совокупный объем продаж от этого не вырастет, а, возможно, даже уменьшится.

К сожалению, для значительного количества отечественных производителей продажи измеряются только границами их склада, то есть количеством отгруженной продукции. По их логике: сколько отгрузили, столько и продали, или чуть более продвинуто: сколько денег получили, на столько и продали.

Однако проблема в том, что продажи при отгрузке со склада только начинаются. Увеличить объем продаж — значит увеличить покупку данного товара конечными потребителями в конкретных торговых точках, до которых еще надо дойти. Во всех остальных случаях это есть продвижение товара из стороны в сторону или многочисленные итерации по снижению цены во избежание возврата. Поэтому ничего удивительного, что непонимание того, как товар продается на самом деле, приводит к классическому результату: после нескольких месяцев продаж делаются выводы, что продажи идут плохо, так как товар стоит слишком дорого и необходимо снизить цену, и/или упаковка никуда не годится и ее нужно менять, и/или продукт имеет низкое качество и следует уложить технолога, и/или не угадали со вкусом и т. д. Что вполне часто приводит к тому, что «ни в чем не виноватый» товар претерпевает очередное изменение и снова выбрасывается на производов судьбы оптовикам.

Вместе с тем таких постоянных и неоправданных изменений в продукте можно избежать, если понимать, как происходит реальное увеличение объема продаж, которое осуществляется всегда только следующим образом: увеличение ассортимента и/или увеличение количества торговых точек, и/или увеличение фейсингов/SKU и качества их выкладки (фейсинг — единица продукции, видимая покупателю, то есть на прилавке может стоять, например, три SKU, но всего на одном фейсинге, то есть три упаковки друг за другом и потребитель будет видеть только первую) в торговых точках, и/или повышение лояльности потребителей к данной продукции (рис. 6). Иных путей увеличить реальный объем продаж не существует.

Конечно, решением части данных проблем могут заниматься оптовики, которым отгружают товар, но обычно они сами этого не делают. Всегда встает один и тот же вопрос: «За чей счет это будет выполняться?» Если компания не обеспечила вышеперечисленных условий, влияющих на рост продаж, то товар может так и остаться пылиться на складах компании или ее оптовиков.

Об увеличении ассортимента как инструменте продвижения бренда говорилось в предыдущем разделе при рассмотрении возможностей линейного расширения. Увеличение лояльности к продукции со стороны потребителей — тема следующего раздела. Сейчас же мы остановимся

на увеличении количества торговых точек и увеличении фейсингов/SKU, а также качества их выкладки в торговых точках. Эти цели и стоят перед трейд-маркетингом.

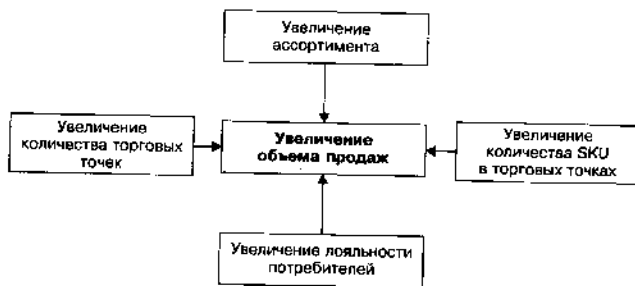


Рис. 6. Способы увеличения объема продаж

Для продвижения бренда в товаропроводящих каналах используются инструменты трейд-маркетинга, которые делятся на две основные группы: направленные на увеличение количества и качества торговых точек и нацеленные на увеличение количества и качества занимаемой торговой площади в торговых точках.

Перед рассмотрением данных инструментов нужно описать стандартную цепочку движения товара. Выглядит она обычно следующим образом (рис. 7).

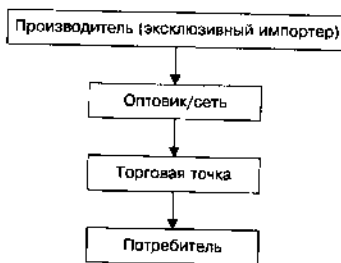


Рис. 7. Стандартная цепочка движения товара

Учитывая данную цепочку, всю цепочку трейд-маркетинга можно изобразить следующим образом (рис. 8).



Рис. 8. Цепочка трейд-маркетинга

Если компания производит какой-либо продукт, то необходимо помнить, что его продажа начинается далеко не с оптовика или тем более торговой точки, а с менеджеров компании. Таким образом, первая ступень мотивации должна приходиться именно на них. Независимо, будет ли это «кнул» или «пряник», главное, чтобы это действительно их затронуло. Потому что без их искреннего желания продать необходимый товар использование иных инструментов для дистрибьюторов или торговых точек будет бесполезным.

По этой причине сначала необходимо заинтересовать отдел продаж. Если люди работают в компании, это вовсе не означает, что они искренне хотят выполнять все, что от них требуется. В первую очередь они будут делать то, что приносит им больше денег. Поэтому необходимо мотивировать их к реализации интересующего товара либо штрафами за невыполнение плана, либо бонусами и дополнительными доходами в случае его выполнения или первыполнения.

Здесь в дополнение к основной системе мотивации могут применяться различные инструменты. В качестве примера можно привести мотивационную программу под выразительным названием «Формула-1». В данной программе весь валовой план по отгрузке или процент по нумерической дистрибуции делится на количество менеджеров. Таким образом, получается некая «длина трассы», которая может быть равна, например, 5 млн рублей или, предположим, 500 торговым точкам. Общая длина делится на несколько промежуточных точек (Check Point).

Первый из менеджеров, который по факту своих отгрузок доходит до очередного промежуточного финиша, получает определенное денежное или иное вознаграждение. А тот, кто первый дойдет до основного финиша, получает главный приз, например отдых на двоих в какой-нибудь экзотической стране. Для наглядности данную трассу лучше изобразить на магнитной доске или на странице корпоративного сайта, промаркировав ее кратно 10, 100 или 1000 в зависимости от общей длины трассы, и ежедневно по факту отгрузок передвигать по данной трассе цветные магниты, которые изображают «боллиды»¹ конкретных менеджеров.

Соревновательный процесс, если его правильно организовать, создает положительную конкурентную среду. Описанный инструмент применяется не только для данного этапа, но есть стимулирование своего персонала, но может использоваться и на следующем этапе стимулирования дистрибьюторов или оптовиков. В таком случае создается отдельная закрытая страница в Интернете, доступная только участникам состязания, и ценность призов, естественно, принципиально увеличивается. Подобный вид стимулирования продаж, в частности, применялся при работе с дистрибьюторами в «General Electric».

После того как менеджеры тем или иным образом заинтересованы продавать определенную продукцию, необходимо подготовить инструментарий, который поможет сначала менеджерам компании более простым образом реализовывать продукцию оптовикам, потом самим оптовикам реализовывать ее в розничные торговые точки, а затем уже и магазинам представлять ее в лучшем виде непосредственным покупателям.

Очевидно, что оптовика, сетевого клиента или конечную торговую точку интересуют в основном два аспекта сотрудничества — сколько они на этом заработают и каких ресурсов это от них потребует. То есть в идеале необходимо создать ситуацию, когда они получают новый ощутимый источник дохода при минимуме или отсутствии рисков, затрат и других проблемных моментов. Поэтому и применяемый трейд-маркетинговый инструментарий должен удовлетворять этим пожеланиям.

Чаще всего могут использоваться следующие инструменты, которые разбиты на несколько основных групп.

Стимулирование байеров. Данный инструментарий можно разделить на несколько подгрупп. К первой относится гарантирование беспроblemного сотрудничества, прежде всего по отношению к самому

байеру, то есть отсутствие проблем любого рода с поставками, качеством, продлением гарантийных обязательств, удобством сервиса и т. д. И, соответственно, содействие вощернении байера со стороны его руководства и снижения недовольства его руководством в случае возникновения сложностей с продукцией, которую он заказывает. Недаром компания «Intel» в одной из своих рекламных коммуникаций использовала следующий слоган: «Никто еще не был уволен за то, что закупил компьютеры с процессором «Intel»». Тем самым объяснялось преимущество закупки организациями пусть и более дорогих, но и более надежных компьютеров.

Вторую подгруппу составляет официальное вознаграждение байеров какими-либо ценными призами за сотрудничество, к которым не относятся финансовые вознаграждения, так как данный способ мотивации, скорее всего, будет невозможно обосновать юридически.

И наконец, к третьей подгруппе относятся скрытые от руководства байеров денежные вознаграждения или вознаграждение ценными призами. Здесь также может применяться постоянный процент от продаж, который будет регулярно передаваться байеру по итогам отчетного периода. Безусловно, данный инструментарий трудно назвать юридически легитимным, но это данность, причем далеко не только российской экономики. К слову, для американских компаний взятки на территории США являются юридически наказуемыми, а взятки за пределами страны не преследуются и даже требуют обязательного отражения в бухгалтерской отчетности (данная информация была озвучена Филиппом Котлером на семинаре в Москве 12 ноября 2011 года).

Предоставление дополнительных скидок или бонусов компания-партнеру. К ним относятся преференции, предоставляемые коммерческим организациям, с которыми ведется сотрудничество по реализации продукции: скидка X %, акции: «Купи X коробок, получи еще одну бесплатно», регробонусы (предоставляемые за прошедший период), например: «Выберете X объем продукции, получите X % скидки» — и т. п.

Данная группа инструментов имеет целью заинтересовать компании — участников рынка или их персонал, который принимает решение о закупке, в выборе продукции конкретной компании. Часто такие инструменты необходимо применять совместно, то есть стимулируется байер и одновременно предоставляется скидка самой компании, что позволяет байеру объяснить свой выбор в пользу конкретной продукции своему руководству.

Вообще необходимо понимать мотивы поведения байеров. Они всегда следующие: личная выгода (финансовая от своей компании или

¹ Боллид — обозначение гоночных машин. — *Примеч. ред.*

от сторонних организаций, минимизация собственных рисков, похвала руководства, продвижение по службе) и выгода компании байера (получение дополнительного дохода, минимизация рисков и издержек, эксклюзивные предложения по отношению к конкурентам, престижность сотрудничества). Поэтому чем больше пунктов в выгодах байера сможет удовлетворить производитель, тем больше шансов начать сотрудничество с его компанией или расширить сотрудничество по новому ассортименту, или увеличить объем закупок по интересующим позициям.

К данной группе можно отнести и различный инструментарий, направленный на обеспечение качества работы с оптовиком, то есть всевозможные скидки и премии за возвраты просроченной продукции, сокращение дебиторской задолженности, выбор определенной продуктовой матрицы и т. п.

Следующая группа инструментов направлена на стимулирование отделов продаж в коммерческих организациях, через которые реализуется продукция. К ним относятся следующие.

Выделенные команды. Создание эксклюзивных и фокусных команд. К эксклюзивным относят выделенные команды менеджеров или торговых представителей, которые реализуют продукцию только конкретного поставщика. Они состоят в штате либо оптовой компании, через которую осуществляется реализация продукции, либо компании-производителя, но реализуют продукцию от имени и на логистической основе оптовой компании. И в том и в другом случае содержание данных команд ложится полностью или частично на компанию-поставщика.

К фокусным относятся команды, состоящие в штате оптовой компании и реализующие продукцию только части поставщиков, в которую входит и продукция конкретного производителя, финансирующего данную команду наравне с другими фокусными поставщиками.

Премирование менеджеров по продажам компании-оптовика. Это персонализированная мотивация менеджеров компаний (торговых представителей), через которые реализуется продукция, с целью привлечения особого внимания к продукции определенного производителя.

Данная группа инструментов обусловлена тем, что оптовые компании в зависимости от товарных групп, с которыми они работают, имеют в продаже множество наименований продукции. Например, прайс-лист кондитерских изделий компании-оптовика может содержать тысячи позиций, а посуды — десятки тысяч, обобщая множество производителей. То есть несколько десятков поставщиков со своей продукцией указаны в едином прайс-листе оптовой компании, которой по большому

счету все равно, кто из них продается лучше. Главное, чтобы была прибыль, а если какой-то производитель ее дает в незначительном количестве, то с ним просто перестают работать.

Согласитесь, если менеджер по продажам или торговый представитель, который пришел в торговую точку, не будет мотивирован предлагать ассортимент конкретного производителя, то, скорее всего, товаровед в торговой точке даже не будет иметь понятия о том, есть ли у этой компании продукция данного производителя. И уж точно, что торговый представитель не станет ее рекламировать по отношению к другим поставщикам из его же прайс-листа. Все это приводит именно к тому результату, что продукцию оптовика отгрузили, а она не продается. И причина вовсе не в ней, а в том, что ее просто никто не продает.

Дальнейшие шаги при правильной технологии продаж строятся следующим образом. После того как заинтересовали оптовика и приобрели продукцию и активизировали его продажи через его же менеджеров или торговых представителей, необходимо максимально облегчить вход продукции в последующие звенья товаропроводящей сети. Обычно после оптовика это будет уже конечная точка. Здесь чаще всего дублируются инструменты из первой группы, просто уже с меньшими вознаграждениями как для байеров/товароведов, так и для самих торговых точек. Однако можно указать и специфические инструменты, используемые в основном только для данного этапа продвижения продукции.

Конечные торговые точки имеют большую ограниченность по продуктовой матрице ввиду четких границ полочного пространства. Это их принципиально выделяет среди предыдущих звеньев товаропроводящей сети, которые тоже, конечно, не стремятся иметь издлинный ассортимент, но все-таки могут корректировать его величину с большей легкостью. Поэтому для торговых точек особенно существенной является некоторая гарантия объема продаж с единицы занимаемого полочного пространства. Именно такую гарантию благодаря трейд-маркетингу нужно предоставлять торговой точке.

Например, торговая точка продает шоколадные конфеты определенного ценового урняша в среднем по 10 коробок в день. В таком случае можно дать ее владельцам гарантию, что если точка продает конфет конкретного производителя в меньшем количестве, то им возместят упущенную выгоду. Таким образом, независимо от того, продаются данные конфеты или нет, торговая точка не останется внакладе. Конечно, есть вероятность того, что уменьшится количество потребителей, ходивших в данный магазин именно за теми шоколадными конфетами, которые

заменяли новыми, но, во-первых, этот процент невозможно вычислить и, скорее всего, он крайне незначительный, а во-вторых, гарантия всегда оказывается на людей очень сильное влияние.

В современной практике работы с торговыми точками нередко используется еще более простое решение по предоставлению гарантий — выкуп полочного пространства. При этом с торговой точкой приходят к соглашению о регулярных платежах за некоторое полочное пространство в рамках определенной товарной категории, после чего производитель может делать на этом выделенном пространстве то, что хочет, конечно, в рамках определенных договоренностей (например, сам решает, какой ассортимент выставлять, сам осуществляет выкладку, размещает рекламные материалы и т. п.). Естественно, что выгоды для магазина от данного соглашения должны превышать доходность, которую торговая точка имеет бы при обычных продажах.

В любом случае на этом этапе необходимо обеспечить торговых представителей компаний, через которых производитель реализует свою продукцию, определенным инструментарием. Данный инструментарий должен помочь им проще договариваться с торговыми точками как о самом факте отгрузки, так и об определенном объеме отгрузки (конкретных SKU) и условиях размещения их на полке.

Следующая группа инструментов предназначена для обеспечения пассивных и активных продаж конечным потребителям в торговых точках. К ним относятся следующие основные инструменты: мерчандайзинг и стимулирование персонала торговой точки под контролем «тайных покупателей».

Мерчандайзинг. Мерчандайзинг кратко можно обозначить так: нужный товар в нужном месте в нужном количестве в нужное время. Мерчандайзинг представляет собой системный подход по эффективному представлению товаров в торговых точках и состоит из следующих основных элементов.

- *Товарный запас* включает в себя места продаж (оправданные товарной группой, имиджем бренда и посещаемостью целевой аудитории), уровень запасов (наличие необходимых объемов товарного запаса на складе торговой точки и непосредственно на полочном пространстве), ранжирование места (распределение SKU продукции пропорционально доле рынка/объему продаж).
- *Расположение* — состоит из таких составляющих, как приоритетность места (расположение товара в более привилегированных по отноше-

нию к конкурентам места и на более удачных условиях), порядок размещения (расположение по принципу «производитель — бренд — ассортиментная единица»), срок хранения (расположение по принципу «раньше появился — раньше ушел»; то есть потребителю, чтобы приобрести, например, более свежий кефир, нужно достать самые дальние упаковки).

- *Представление* — также имеет несколько групп: ценники (обязательно наличие ценников в понятном для потребителей виде и непосредственно у продукта, чтобы не было сомнений, сколько стоит именно данный продукт), POSM (рекламные материалы в непосредственной близости с продуктом, подробнее описаны ниже), а также порядок и чистота на выделенном под продукцию полочном пространстве.

Например, мы подходим к прилавку с минеральной водой и видим на нем «кашу» из ряда производителей с беспорядочно расставленными бутылками без какой-либо логики по литражу упаковки и степени газирования. При этом у одного из производителей вся продукция стоит единым блоком, все размещено в необходимом порядке и с каждого наименования аккуратный и понятный ценник. В таком случае очевидно, что в данной торговой точке собственным мерчандайзингом никто не занимается, а со стороны поставщиков мерчандайзингом серьезно занимается только один из производителей.

POSM (Point of Sales Materials или Point of Purchase Materials, рекламные материалы в местах продаж) служат для обеспечения различных функций, к которым, в частности, относятся:

- формирование выделенной зоны (шелфтокеры (наклеиваются на торцы прилавка), фирменные стойки, оформленные паллеты, и др.). Данные материалы в основном предназначены для выделения участка торговой площади с продукцией под определенным брендом;
- привлечение внимания к выкладке, выделение товара среди аналогов (дивайдеры (устанавливается между упаковками), wobblers (изображение, которое висит на длинном пластиковом основании, прикрепленном к прилавку или товару), фирменные ценники и др.). Главная задача — обратить внимание покупателя на конкретный продукт, который находится в поле его зрения, то есть выделить его из ряда аналогичных, представленных по соседству. Соответственно, данные материалы располагаются непосредственно возле товара и указывают на него;

○ предварительное сообщение о товаре, сопровождение потребителя к товару (джумби (мулж упаковки), дисплеи (презентационные стенды), диспенсеры (для выкладки раздаточных материалов), напольные наклейки, различные указатели, брендирование тележек и корзины для товаров и т. д.). В отличие от предыдущих POSM, данные материалы не имеют целью обратить внимание покупателя на непосредственно выставленный перед ним товар, выделив его из аналогичных. Их задача заключается в том, чтобы заинтересовать покупателя товаром еще до того, как он увидит его на полке, пробудив у него желание приобрести именно данный товар, и помочь найти его в магазине.

«Тайный покупатель». Как говорилось ранее, в главе, посвященной маркетинговым исследованиям, принцип «тайного покупателя» основан на том, что сотрудники не знают человека в лицо и относятся к нему как к обычному покупателю. И если в маркетинговых исследованиях данный инструмент используется для определения реального качества услуг, то в трейд-маркетинге он применяется с целью контроля соблюдения условий той или иной акции. Непосредственной задачей «тайных покупателей» (а их обычно не один и не два) является регулярное посещение каждой торговой точки и занесение результатов каждого посещения в определенный отчетный лист.

Например, проводится месячная акция, направленная на продавцов торговых точек, для стимулирования спроса на продукцию определенного производителя у потребителей. Ее условием является соблюдение следующих требований: колбаса данного производителя должна быть представлена в четырех SKU, она должна располагаться вместе, всегда иметь свежий срез, чтобы выглядеть наиболее привлекательно; на холодильном ларе должна присутствовать рекламная наклейка; на вопрос: «Какую колбасу посоветуете?» — ответ, разумеется, должен быть в пользу данного производителя. За соблюдение этих условий на основании информации, регулярно предоставляемой «тайными покупателями», продавец торговой точки по итогам месяца получает некоторое вознаграждение.

При этом лучше избегать использования в качестве вознаграждения денежных средств по причинам юридического характера, а также искушения своего менеджерского состава. Деньги легко заменить карточками экспресс-оплаты мобильной связи или подарочными картами различных торговых сетей. После акции, чтобы сотрудничество с брендом и его позитивное восприятие осталось в памяти торгового персонала, желательно провести бесплатный праздничный ужин в каком-

либо ресторане, где среди участников будут разыграны главные призы (бытовая техника, туристические поездки и т. п.).

В завершение данного раздела хочется еще раз сделать акцент на том, что дистрибуция товара имеет основополагающее значение для каждого бренда. Если бренд не представлен в конечных торговых точках, то, как бы его ни рекламировали, отдачи не будет или она будет минимальной. Поэтому первоочередная задача — формирование всех необходимых условий для обеспечения дистрибуции и привилегированного размещения интересующего товара на полках в конечных торговых точках. Только после обеспечения данной дистрибуции можно переходить к следующему этапу — продвижению бренда в рекламных коммуникациях.

3.3. Продвижение бренда в рекламных коммуникациях

*Discipitur specie recti.
Мы обольщаемся видимостью хорошего.*

Чаще всего именно данный вид продвижения и называют продвижением бренда. Что, как говорилось выше, не является правильным. Большинство производителей часто вообще не имеют возможностей для какого-либо продвижения в массовых рекламных коммуникациях, хотя и добиваются вполне устраивающих их результатов благодаря выбранной стратегии, позиционированию верно созданного продукта, успехам в дистрибуции, а иногда и просто за счет долгого срока присутствия на рынке.

Однако лозунг из советского прошлого «Реклама — двигатель торговли», безусловно, продолжает оправдывать свою суть. И ничего удивительного в этом нет. Здесь важны понимание хронологии действий и расстановка приоритетов. Но особенно актуальным условием, пусть и не единственным, для начала рекламной кампании все равно будет являться дистрибуция.

В зависимости от товарной категории и уровня конкуренции существуют условные нормы по необходимой дистрибуции. Например, для рекламной кампании безалкогольных напитков в Москве процент количественной дистрибуции в идеале должен составлять не менее 50. Для федеральной рекламной кампании — не менее 30 %, а рекламной кампании в небольшом провинциальном городке может приблизиться и к 70 %.



Безусловно, эти цифры условные и постоянно меняются прежде всего за счет усиления конкуренции, однако на основании экспертных оценок данные показатели перед началом рекламной кампании нужно обозначить и суметь впоследствии их достичь.

Итак, что же такое рекламная кампания? Так же как и с другими понятиями из области маркетинга, единого определения нет. По приведенному в Современном экономическом словаре определению, *рекламная кампания* — это осуществление комплекса тщательно спланированных рекламных мероприятий, рассчитанных на конкретный период времени, район действий, рынок и круг лиц.

Основными этапами рекламной кампании являются следующие (рис. 9).

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Постановка цели рекламной кампании, формирование предварительного бюджета

¹Чтобы рекламная кампания имела результат, она обязательно должна быть оцифрована. Здесь вполне может применяться принцип SMART, который используется в теории управления. SMART (Specific, Measurable,

Attainable, Relevant, Time-bounded — «конкретный, измеримый, достижимый, значимый, обозначенный во времени») означает требования, которые должны предъявляться к выдвигаемым целям. Таким образом, цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми и согласованными, ориентированными на конкретный результат, ограниченными во времени и отслеживаемыми, то есть цель рекламной кампании не может быть неисчисляемой.

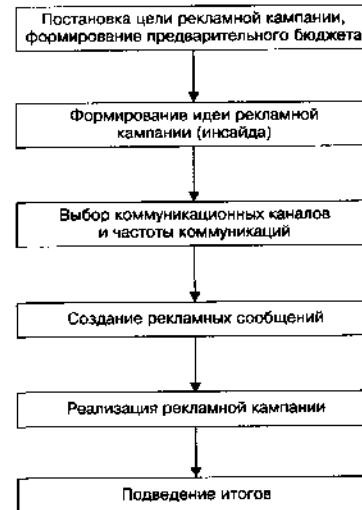


Рис. 9. Основные этапы рекламной кампании

Общие слова о том, что мы хотим повысить лояльность потребителей к нашей продукции, увеличить объем продаж (вопрос о том, стоит ли ставить объем продаж в цели рекламной кампании, вообще требует отдельного обсуждения) или повысить узнаваемость торговой марки, так и остаются просто словами, если все это не указывается в цифрах, и можно с большой уверенностью сказать, что не принесет положительных результатов. Хотя бы на основании того, что положительный результат все участники процесса будут понимать по-своему: для хозяина

бизнеса, например, это увеличение прибыли в два раза и покупка наконечника дома на Рублевском шоссе; для начальника отдела продаж — возможность работать с самыми крупными сетями и переезд из однокомнатной квартиры в двухкомнатную; для начальника финансового отдела — привлечение серьезных инвестиций в компанию и приобретение нового «BMW», а для начальника отдела маркетинга — возможность обратить на себя внимание и переход на более высокооплачиваемую работу в другую компанию. Конечно, это утрировано, но суть примерно такова.

Рекламную кампанию часто пытаются связать напрямую с увеличением объема продаж, ничего другого от нее и не ожидая. Это создает серьезные проблемы на всех стадиях ее проведения. Рекламная кампания может и должна увеличивать объемы продаж, но опосредованно, через другие показатели, которые и необходимо ставить ее целями. К ним могут относиться следующие.

- *Узнаваемость бренда* — показывает, сколько респондентов знало марку до и после рекламной кампании (данный показатель обобщенный и имеет многоуровневую оценку: учитывается, сколько процентов респондентов после вопроса о том, какие марки они знают в данной товарной категории, первой называют марку рекламодателя, сколько респондентов называет данную марку в следующей очереди и сколько ее могут выбрать как узнаваемую среди предложенного им списка). Соответственно, целью может быть увеличение узнаваемости бренда, например с 12 до 20 %. То есть если раньше бренд знали 12 % целевой аудитории, то в результате проведения кампании его будут знать 20 %.
- *Узнаваемость рекламы* — задает процент респондентов, которые при упоминании товарной категории самостоятельно и достаточно точно для узнаваемости дали описание рекламного сообщения (его сюжета, слогана, персонажей и т. д.), на основании которых можно определить и сам ролик, и торговую марку. Как и с узнаваемостью марок, это может быть многоуровневый коэффициент, где также учитывается и доля респондентов, вспомнивших рекламное сообщение при предъявлении раскладовки (кадров с основными этапами сюжетной линии) или фотографий ВТЛ-акций, аудиосообщений, элементов наружной рекламы и т. д. в зависимости от тех коммуникационных каналов, которые использовались.
- *Распознаваемость бренда* — отображает процент респондентов, спонтанно описавших рекламу марки и при этом правильно назвавших

рекламируемую марку. Сюда же можно отнести коэффициент, который учитывает процент тех, кто правильно назвал марку, относительно правильно описавших рекламное сообщение (как спонтанное воспроизведение сообщения, так и узнавание его по подсказкам). Существует серьезная проблема: часто рекламный бюджет одного бренда переходит не в его пользу, а, наоборот, к его конкурентам. Например, посмотрел потребитель рекламу корма для собак «Sharpi», а через десять минут на вопрос о том, рекламу каких кормов он смотрел, он отвечает, что «Pedigree». Правда, в данном случае это еще не так страшно, потому что обе марки принадлежат компании «Mars».

- *Лояльность к бренду* — совокупный коэффициент, также называемый «здоровьем бренда», который учитывает основные показатели: степень узнаваемости (знают марку вообще или нет), положительное отношение (воспринимают ли бренд скорее позитивно, чем негативно), положительные намерения (есть ли готовность потреблять продукцию под данным брендом, например, если отсутствует продукция, которую обычно покупают) и покупку (факты реальных покупок продукции под данным брендом).

Таким образом, если мы хотим поставить цели перед рекламной кампанией, то должны исходить именно из данных или аналогичных показателей. Естественно, для получения информации необходимо провести определенное маркетинговое исследование, которым чаще всего бывает опрос значительной выборки респондентов — представителей целевой аудитории. При этом опрос должен иметь несколько «волн», как минимум две: до рекламной активности и после нее. Крупные организации, у которых одна рекламная кампания сменяет другую, проводят данные исследования на регулярной основе.

Только через измерение изменений узнаваемости и лояльности до и после рекламных кампаний можно сделать более или менее обоснованный вывод об эффективности рекламы. Соответственно, в цели рекламной кампании необходимо указывать конкретные желаемые проценты по данным критериям.

Будет ли расти объем продаж, зависит от того, добилась ли организация указанных выше целей, стоящих перед рекламной кампанией. Без данных целей, измеряя эффективность рекламной кампании исключительно по ее косвенному признаку — увеличению объема продаж, вряд ли можно объективно ответить на вопрос, чей провал или чей успех был причиной изменения объема продаж в ту или иную сторону — самой рекламной кампании, работы отделов продаж и логистики, активизации/нивелирования конкурентов, потепления/похолодания на улице и т. д.

Формирование идеи рекламной кампании

Когда бренд сформирован на основании подходов, аналогичных изложенным в данном издании, он наделен конкретной смысловой нагрузкой, которую в него вложили на стадии формирования инсайда. Это упрощает проведение любой рекламной кампании, так как основные параметры позиционирования уже заданы и нужно только понять, как их наиболее эффективно донести до конечного потребителя.

Это не означает, что у бренда должна быть всегда одна и та же реклама. Когда компания регулярно проводит рекламные кампании в СМИ, чтобы не терять интереса со стороны потребителей, ей необходимо с определенной периодичностью изменять контекст рекламы. Наблюдая за многими общеизвестными брендами, нетрудно увидеть в динамике, как, меняя идею самой рекламы, сюжеты и слоганы, компания остается верной своему позиционированию. Естественно, позиционирование имеет некоторый люфт, но до того, пока не начинает противоречить сама себе.

Важно понимать, что всегда есть возможность рассматривать один и тот же товар или услугу с разных сторон. Можно освещать особенности бренда и его преимущества разного рода в зависимости от конфигурации рынка, изменения предпочтений целевой аудитории, смены моды, при этом совершенно не противореча позиционированию.

В качестве примера можно привести шоколадные батончики «Snickers». Появившись на рынке России 1990-х годов, когда большинство потребителей были вынуждены думать об удовлетворении первостепенных потребностей, «Snickers» предстал перед покупателями с рекламным слоганом, просто перечислявшим его состав: «Жареный арахис, сладкая карамель и толстый-толстый слой шоколада», в первую очередь говоря о том, что это калорийный, способный утолить голод продукт. По мере изменения ситуации на рынке «Snickers» стал так апеллировать к своей целевой аудитории: «Не тормози сникерсни!» При этом параллельно развивалась поддержка экстремальных молодежных видов спорта (например, был организован ежегодный фестиваль уличной культуры «Snickers УРБАНИЯ»). Вместе с тем рекламное агентство «BBDO Moscow» создает для «Snickers» ролик «Белки» (белка сидит на траве в парке и смотрит на рекламный щит, как кролик на удачу, к ней подбегает другая белка, скачет вокруг нее, а потом, взглянув туда, куда смотрела первая белка, падает в обморок от нахлынувших эмоций, увидев рекламу «Snickers»). Однако после данных роликов опять появилась реклама, рассказывающая о самом продукте, но

уже с точки зрения его вкусовых качеств. Затем ее снова сменила реклама, апеллирующая к утолению голода, со слоганом «Ты не ты, когда голоден». Которую, кстати, опять сменили ролики с белками, крутящимися в колесе и олицетворяющими офисных работников, нуждающихся в подкреплении сил.

Таким образом, любая рекламная кампания не обязательно статична в своей идее, которая когда-то была предложена потребителям. Поэтому при создании инсайда рекламной кампании необходимо, взяв за основу позиционирование бренда, понимать интересы целевой аудитории и держа руку на пульсе текущих трендов, создавать такие сообщения, которые действительно будут развивать бренд здесь и сейчас, но и не копать ему яму в будущем.

Выбор коммуникационных каналов и частоты коммуникаций

Данный этап напрямую связан с целевой аудиторией и идеей рекламной кампании. Зная и понимая свою целевую аудиторию, несложно понять, какие виды рекламных коммуникаций она «потребляет». Так, например, подростки реже сталкиваются с рекламой в прессе, зато являются потребителями рекламы в Интернете или мобильных телефонах. Пожилые люди проводят много времени у телевизора. А потребители среднего возраста ввиду занятости могут сталкиваться с рекламой в основном в метро или видеть на придорожных щитах.

В первую очередь необходимо определиться, каким образом информация будет доставляться до конечных потребителей. Данных способов не так много.

- **СМИ** — реклама в средствах массовой коммуникации: на телевидении, радио, наружная реклама, в печатных изданиях.
- **Интернет** — реклама в Интернете: промосайты, баннеры, контекстная реклама, SEO-продвижение по словам в поисковике и т. д.
- **PR** — формирование общественного мнения: Event-мероприятия, спонсорство и т. д.
- **Другое** — сюда можно отнести множество разнообразных давно существующих и регулярно появляющихся новых направлений коммуникаций: мобильный, вирусный, партизанский, скандальный маркетинг, директ-маркетинг, реклама в компьютерных играх и т. д.

Чаще всего вся рекламная активность разделяется на две основные группы — ATL и BTL. С одной стороны, они значительно все

упрощают, а с другой — создают сложности. Человек приходит на новую работу специалистом по PR и узнает, что в основном будет заниматься BTL, притом что руководитель компании будет настоятельно объяснять новому сотруднику, что это и есть PR. А многие ли люди, считающие себя специалистами по BTL, обрадуются, когда узнают, что на новом месте работы они в рамках своей профессии будут заниматься в основном мерчандайзингом? И такие проблемы возникают регулярно, так как в каждой компании свое понимание данных терминов.

К сожалению, несмотря на широкое использование данных понятий, никакой объективной информации об их происхождении нет. Единственная легенда, которая объясняет происхождение терминов ATL и BTL, больше похожа на шутку.

В середине XX века один из руководителей некой крупной компании составлял смету предстоящих расходов на продвижение. Включив в нее стандартные элементы (реклама на телевидении, в прессе, на радио, в печати), он подсчитал расходы. Однако, вспомнив, что не учел еще целый ряд мероприятий: городские праздники, раздачу бесплатных образцов товара и т. д., провел черту под первоначальной суммой и просуммировал остальные. Таким образом, получились две суммы: одна над чертой — Above the Line (англ. «над линией»), то есть ATL, другая под чертой — Below the Line (англ. «под линией»), то есть BTL.

Таким образом, существует две группы рекламных коммуникаций:

- ATL — реклама в средствах массовых коммуникаций;
- BTL — вся остальная реклама.

В таком случае Consumer Promotion (дегустиация, лотереи в местах продаж и т. п.), Direct (расылка рекламных материалов), граффити с логотипом на заборах наружного метрополитена и т. д. — все это будет BTL.

В конечном счете это второстепенно по отношению к тому, определилась ли организация с реальными каналами передачи информации или нет, и неважно, в группу с каким названием они будут входить. Тем более что в последнее время все чаще употребляется термин TTL (Through the Line — «сквозь линию»), обозначающий интеграцию всех имеющихся рекламных каналов.

Следующим этапом рекламной кампании идет определение конкретных передач, изданий, сайтов, дорог, игр и т. п., чтобы донести выделенную идею именно до необходимой целевой аудитории. Здесь во многом помогут опыт персонала отдела маркетинга и рекламного

агентства, обычная логика, а также знание изданиями, ТВ-каналами и радиостанциями своей аудитории, информацию о которой они могут предоставить совершенно свободно в качестве медиакита (англ. kit — «комплект») — сборник материалов о данном средстве массовой информации, содержащий в том числе информацию о целевой аудитории, позиционировании, географическом охвате, стоимости размещения и т. п.).

За долгие годы проведения многочисленных рекламных кампаний для упрощения выбора каналов коммуникаций, а также определения количества выходов рекламных сообщений (частоты коммуникаций) был выработан целый ряд коэффициентов.

Рассмотрим наиболее распространенные термины и коэффициенты.

Общие

- Media Planning — выбор рекламных площадок и программы размещения.
- Media Buying — покупка рекламных площадок.
- Media Selling — продажа рекламных площадок.
- Audience — среднее количество человек в анализируемой целевой группе, которые слушали/читали/смотрели данный медианоситель. Обычно приводится в тысячах человек.
- Rating (рейтинг) — показывает отношение аудитории медианосителя к общей численности целевой аудитории (Universe).

$$\text{Rating} = \frac{\text{Аудитория медианосителя}}{\text{Общая численность целевой аудитории}} \cdot 100.$$

- GRP's (Gross Rating Point) — суммарный рейтинг для последовательности эфирных событий. GRP's используется при расчете баннговых характеристик.
- TRP's (Target Rating Point) — суммарный целевой рейтинг для последовательности эфирных событий. Количество контактов с целевой группой за период кампании в процентах от общего объема целевой группы.

$$\text{GRP's (TRP's)} = \sum \text{Rating}.$$

- Affinity Index — показывает, насколько данный рекламный носитель соответствует целевой аудитории. Чем выше значение данного индекса, тем соответствие больше.

$$\text{Affinity Index} = \text{TRP's} / \text{GRP's}.$$

- SOV (Share of Voice) — показывает долю рейтингов торговой марки (продукта, рекламодателя) в соответствующей категории.

$SOV = \text{GRP's (TRP's) торговой марки} / \text{GRP's (TRP's) категории}$.

Предназначенные специально для телевидения

- Reach (охват) — количество человек в целевой группе, смотревших хотя бы одно эфирное событие из анализируемой группы событий. Выражается в тысячах человек.

- Reach % — выражается в процентах от целевой аудитории.

$\text{Reach \%} = \text{Охват для целевой аудитории} / \text{Размер целевой аудитории} \cdot 100 \%$

- Reach n+ — количество человек в анализируемой целевой группе, смотревших не менее n эфирных событий из анализируемой группы событий. Выражается в тысячах человек.

- Reach n+ % — выражается в процентах от целевой аудитории.

$\text{Reach n+ \%} = \text{Охват в } n \text{ для целевой аудитории} / \text{Размер целевой аудитории} \cdot 100 \%$

- CPP (Cost Per Point) — стоимость одного пункта рейтинга. Показывает стоимость контакта с 1 % целевой аудитории.

$CPP = \text{Стоимость кампании} / \text{GRP's (TRP's)}$

- CPT (Cost Per Thousand — «стоимость за тысячу») — стоимость за тысячу контактов с целевой аудиторией (может использоваться для сравнения стоимостных характеристик регионов, так как один процент рейтинга может иметь разное количество людей).

$CPT = \text{Стоимость кампании} / \text{Количество контактов} \cdot 1000$

- Frequency — средняя частота контактов с рекламой охваченной части целевой аудитории.

$\text{Frequency} = \text{GRP's (TRP's)} / \text{Охват } 1+$

Предназначенные специально для радио

- Rating — аудитория временного интервала. Может быть выражен в процентах от населения или в абсолютном значении.

- AQH (Average Quarter Hour) — среднее количество слушателей в 15-минутном интервале. Исчисляется в тысячах человек и в процентах от целевой группы.

- GRP's (Gross Rating Point) / TRP's (Target Rating Point) — сумма рейтингов временных интервалов, вошедших в медиаплан.

- TSL (Time Spent Listening) — общее время прослушивания радиостанции. Вычисляется в среднем за день и в среднем за неделю. Выражается в минутах.

- CPP и CPT — аналогичны используемым при размещении рекламы на телевидении.

Предназначенные специально для прессы

- AIR (Average Issue Readership) — усредненное количество читателей одного номера издания. Может быть выражено в процентах от населения или абсолютном значении. Для прессы AIR то же самое, что рейтинг для телевидения.

- Cover — охват целевой группы для публикации или для рекламной кампании. Количество человек (выраженное в процентах от целевой группы или в тысячах человек), видевших публикацию хотя бы один раз.

- Composition — доля целевой группы в аудитории издания.

- Frequency = $\sum \text{AIR} / \text{Охват } 1+$

- OTS (Opportunity To See) — количество контактов с рекламой, выраженное в тысячах.

$OTS = \text{Cover} \cdot \text{Frequency}$

- CPT Cover (Cost Per Thousand Cover) — стоимость охвата тысячи человек из целевой группы; рассчитывается как для рекламной кампании, так и для отдельной публикации.

$CPT \text{ Cover} = \text{Total Cost} / \text{Cover} \cdot 1000$

- CPT OTS (Cost Per Thousand Opportunity To See) — стоимость тысячи контактов с рекламой в целевой группе. Также рассчитывается как для отдельной публикации, так и для рекламной кампании.

$CPT \text{ OTS} = \text{Total Cost} / \text{OTS} \cdot 1000$

Предназначенные специально для наружной рекламы

- Rating — общая потенциальная аудитория с учетом факторов обзора (то есть всего, что может повлиять на видимость рекламных конструкций: другие строения, высота размещения, угол разворота, световое освещение и т. п.), выраженная в процентах от населения.

- OTS (Opportunity To See) — является произведением показателя автомобильного и пешеходного потоков на факторы обзора рекламной поверхности.
- Рейтинг (GRP) = OTS / Население региона · 100.
- Reach — количество человек в анализируемой целевой группе, видевших хотя бы одно рекламное изображение из анализируемой группы событий. Выражается в процентах от целевой группы.
- Average Frequency — среднее количество контактов среди представителей целевой аудитории, увидевших рекламное изображение.

$$\text{Frequency} = \text{GRP's (TRP's)} / \text{Reach} \cdot 1+$$
- CPP и CPT — аналогичны используемым при размещении рекламы на телевидении.

Создание рекламных сообщений

Определившись с идеей рекламной кампании, каналами, через которые планируется донести идею, и с конкретным, например, гляцевым журналом, можно перейти к облечению идеи в конечную форму.

Творческий процесс, естественно, меньше всего поддается систематизации, однако продукт, который должен получиться в результате, должен соответствовать некоторым требованиям. В мировой практике создания рекламных сообщений часто используют модель AIDA, которая была предложена еще в 1896 году американцем Элмером Левисом и до сих пор не утратила своей актуальности.

AIDA — это аббревиатура стоящих в определенной последовательности слов, обуславливающей этапы, которые проходит потребитель и в своем сознании, и в своих поступках в результате контакта с рекламным сообщением (рис. 10).

Таким образом, первоначальная задача рекламного сообщения — привлечь *внимание* потребителя, вырвать его из круговорота мыслей и окружающей обстановки, заставить сконцентрировать внимание именно на конкретном сообщении.

Следующий этап заключается в том, чтобы потребитель, бросив взгляд, не переключился на что-то другое, а был вынужден или захотел *разобраться* в том, что ему желают сказать.

Если все будет складываться благополучно, то на следующем этапе потребитель должен испытать *желание* приобрести продукт или услугу, которые рекламируют.

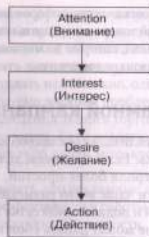


Рис. 10. Модель AIDA

И последний этап, момент истины, — потребитель должен совершить реальное *действие* — купить рекламируемый товар или услугу.

Это классическая модель, которая и была предложена Левисом изначально. Конечно, в нашем сверхконкурентном мире не все рекламные сообщения работают или даже направлены на функционирование по данной схеме. Некоторые рекламисты считают удачей дойти хотя бы до первой буквы, что уже само по себе немало. Но если компания хочет получить максимальный результат, ей придется обеспечить возможность потребителю пройти всю модель целиком.

За время своего существования модель AIDA претерпевала ряд изменений и дополнений. В разное время третья буква в аббревиатуре обозначала не Desire (Желание), а Demand (Потребность) или Decision (Решимость). Считалось, что между интересом и действием нужно создать потребность или решимость потребителя сделать что-либо.

В настоящее время часто можно встретить дополнение к данной модели, которое выглядит следующим образом — AIDAS. Последняя буква обозначает Satisfaction (Удовлетворение), то есть необходимо добиться того, чтобы потребитель был удовлетворен продуктом или услугой. В таком случае может быть запущен самый главный инструмент рекламы — «из уст в уста», когда потребитель становится настолько довольным, что начинает представлять собой рекламный носитель. Вопрос, насколько удовлетворение привязано к рекламному сообщению, конечно, спорный, ведь качество продукта или услуги не зависит от рекламы. Но, с другой стороны, нельзя забывать о том, что в маркетинге уместнее

говорить о воспринимаемом качестве, которое может быть весьма далеко от реальных показателей товара или услуги, и здесь значение качества самих рекламных сообщений, которые во многом и формируют мнение потребителя о товаре, сложно недооценить.

Реализация рекламной кампании

Говоря о самом процессе реализации рекламной кампании, стоит прежде всего указать на контроль. Если мы имеем дело с телевидением или радио, здесь вопрос контроля более простой, так как человеческий фактор незначительный и чаще всего размещение рекламы идет согласно ранее оговоренной и подписанной сетке вещания. А, например, наружная реклама вполне может давать сбой на стадии реализации, именно на основании увеличения значения человеческого фактора. Монтажники не успели выехать по всем адресам размещения придорожных щитов. Заболели альпинисты, которые должны были вешать браундауэр¹ на торце высотки, сломался автомобиль с подъемником, с помощью которого должны были вешать флаги вдоль моста, и т. д. В результате могут возникнуть задержки размещения рекламы от одного дня до нескольких.

С BTL ситуация еще более усугубляется. Здесь сложности могут превратиться в настоящий кошмар для бренд-менеджеров, менеджеров по рекламе и директора по маркетингу. Например, одновременное проведение сотни дегустаций на проверку оказывается сплошным нарушением договора со стороны рекламного агентства: вместо выбранных на кастинге миловидных девушек, обладающих при этом необходимым интеллектом для краткого рассказа о продукте, за столиками стоят люди, скажем так, совсем на них непохожие; вместо брендových футболок на них надеты обычные белые, так как другие не успели напечатать, да и дегустационные столики оказались такого качества, что после нескольких сборов-разборов использовать их уже нельзя. Или, например, перед заказчиком огчитываются, что все необходимые каталоги разложили по почтовым ящикам оговоренного района, но заказчик как раз живет в данном районе и точно знает, что ничего похожего на каталог в почтовом ящике не видел. Или на мероприятии в элитном ночном клубе светящийся световой короб с логотипом оказывается без полновинты лампочек...

¹ Браундауэр — здесь: разновидность наружной рекламы: плакат, расположенный на торцевой стене здания. — *Примеч. ред.*

Рекламная кампания в результате неправильно организованного процесса ее проведения может потерять значимую часть своей эффективности. Не говоря уже о том, что часто некорректно реализованная кампания может вызвать даже негатив по отношению к бренду.

Конечно, все предугадать невозможно, однако не стоит заранее планировать то, что неминуемо вызовет проблемы. Если у компании нет своих ресурсов для проведения акций в торговых точках, то лучше привлечь сторонние организации. Если человек ранее не проводил Event-мероприятия, то желательно найти того, кто этим раньше занимался и т. д.

Не стоит также забывать, что рекламные агентства имеют собственные критерии оценки эффективности работы. Во многом они, безусловно, стоят на стороне заказчика. В частности, в мировом сетевом агентстве «Ogilvy & Mather» применяются следующие основные параметры: эффективность создаваемой рекламы, процент постоянных клиентов, жизненный цикл рекламного объявления, а также творческие награды. Но в реальности можно столкнуться с тем, что амбиции отдельных компаний или личностей от рекламы большей частью сосредоточены исключительно на их собственных интересах, как финансовых, так и творческих. Что может идти вразрез с интересами заказчика.

Подведение итогов

Заключительный этап рекламной кампании — это подведение ее итогов. Если у компании были определенные цели, то подвести итог, естественно, несложно. При сопоставлении полученных результатов с искомыми эффективность рекламной кампании станет очевидной.

Другое дело, что очень часто отчеты об эффективности рекламной кампании попадают к руководству из рук директоров по маркетингу, ответственных за рекламную кампанию и потому явно заинтересованных в ее положительной оценке. Что не может не давать пищу для размышлений. Тем более что источник представленных цифр — исследовательское агентство, которое работает непосредственно с конкретным директором по маркетингу. И если его уловят, будет ли следующий директор работать именно с данным агентством — еще большой вопрос. Забыть об этом не стоит.

В заключение разговора о продвижении бренда в сознание потребителей необходимо указать на цикличность и регулярность данного процесса. Навионо подгадать, что рекламную кампанию, которую только что провели, потребители будут помнить через полгода или год.

3.4. Организационная форма продвижения бренда

*Dat census honores.
Почести приносят доходы.*

Если рассматривать возможность продвижения бренда через организационные формы бизнеса, то основной организационной формой продвижения бренда является интегрированная, а именно *франчайзинговая*.

Данная форма продвижения брендов проста и эффективна. Ее суть состоит в передаче одной компанией (франчайзером) прав на использование своего товарного знака (франшизы) другому предприятию (франчайзи) на определенных условиях.

Франчайзинг — это метод контрактного сотрудничества между равными, юридически независимыми сторонами, одна из которых — франшизодатель (франчайзер), другая — получатель франшизы (франчайзи). При заключении контракта с франчайзером франчайзи предоставляется лицензия на право ведения бизнеса с использованием специфического названия ведущей, известной фирмы. Франчайзинг можно определить как лицензию, выдаваемую франчайзером франчайзи на право заниматься предпринимательской деятельностью под торговым именем франчайзера. При этом франчайзер предоставляет помощь франчайзи, осуществляет непрерывный контроль и получает финансовое вознаграждение от франчайзи за оказание услуги.

Франчайзинг способствует оперативному расширению рынка сбыта своей продукции, а соответственно, и бренда без значительных финансовых вложений, которых у предприятия может просто и не быть. Что, естественно, в значительной степени увеличивает и проникновение бренда.

В свою очередь, франчайзи, работая под торговой маркой франчайзера, обеспечивает себе рост прибыли, получает ряд гарантий и одновременно расширяет географию бренда франчайзера, выплачивая ему также роялти за франшизу.

К одним из первых опытов использования системы франчайзинга можно отнести швейные машинки «Singer». В середине XIX столетия молодой Исаак Зингер столкнулся с проблемой отсутствия необходимых для дальнейшего развития оборотных средств. Это побудило его придумать способ взаимодействия с партнерами, когда независимые продавцы (дилеры) могли купить право на продажу швейных машин

на определенной территории. Дилеры платили \$60 за машину, а продавали за \$125. В течение нескольких лет сотни дилеров стали богатыми людьми, а бренд «Singer» получил широчайшее распространение. Примерно тем же путем в конце XIX века шла и «General Motors».

В Европе франчайзинг впервые появился во Франции в 1925 году под маркой «Pinguin». Франшизодатель «Pinguin», производящий шерстяные изделия, которые распространяются через оптовых посредников-дистрибьюторов, существует до сих пор. Под маркой «Pinguin» внутри страны работает 1200 магазинов, за рубежом — 1320.

В той же Франции общее количество франчайзинговых систем достигают в настоящее время 27 тысяч. В бизнесе участвуют 550 франшизодателей. Товароборот франчайзи составляет около 9 % от общего объема розничной реализации товаров в стране, что считается самым высоким показателем среди европейских государств. Но наибольшее распространение в мире франчайзинг получил все-таки в США. Там аналогичный показатель составляет 27 %.

В настоящее время франчайзинг является одной из основных организационных форм продвижения бренда. Например, в 90-е годы прошлого века в США каждые 6,5 минуты открывалось франчайзинговое предприятие. Сейчас более 350 американских франчайзеров сотрудничают с 32 тысячами франчайзи по всему миру. Реализация товаров и услуг компаниями, работающими по системе франчайзинга, возрастает на 10 % ежегодно в течение последних 10 лет. Ожидается, что в ближайшее время половина всей розничной торговли будет приходить на долю франчайзинга.

Различают три основных вида франчайзинга.

○ **Товарный.** В США компании, работающие по принципу франчайзинга, стали популярными в начале прошлого века как способ продажи машин и бензина. В то время франчайзинг использовался на уровне распределителей (дистрибьюторов). Такой подход давал гарантию производителям, что их товары попадут к покупателям точно в таком виде, в каком были созданы. При этом бренд компании получал широкое распространение. Таким образом, товарный франчайзинг — это способ ведения бизнеса, при котором франчайзи покупают у ведущей компании право на продажу товаров с ее торговой маркой.

○ **Производственный.** Эта форма франчайзинга наиболее широко представлена в производстве безалкогольных напитков, когда каждый из местных (региональных) разливающих и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. «Coca-Cola»,

«Pepsi-Cola» и другие продают необходимые для производства ингредиенты местным разливающим компаниям, которые затем смешивают концентраты с прочими компонентами и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам.

- **Деловой.** Наиболее популярная франчайзинговая форма организации бизнеса. В этом случае франчайзер продает частным лицам или другим компаниям лицензию на право открытия отдельных магазинов или целых групп торговых точек для продажи покупателям набора продуктов и услуг под брендом франчайзера.

В современной России одним из первых опытов продвижения бренда на основе франчайзинговой формы организации бизнеса были компании под руководством Владимира Довганя: «Дока-Пицца», «Дока-Хлеб» и «Довгань» — защищенное качество». Основополагающими принципами организации франчайзинговой компании «Довгань» — защищенное качество» были следующие.

- **Принцип качества.** Качество продукции — главный критерий для сотрудничества при франчайзинговой форме организации бизнеса. Поэтому при формировании системы отношений партнеров необходимо руководствоваться двумя взаимосвязанными требованиями: 1) интересами и потребностями предприятий-изготовителей, которые должны обеспечивать и повышать необходимый уровень качества и конкурентоспособность своей продукции при оптимальных затратах; 2) требованиям и потребностям потребителя, объективно уверенного в возможности изготовителя поставлять ему продукцию необходимого технико-экономического уровня.
- **Принцип постепенного сотрудничества.** Позволяет изучить потенциальные возможности партнеров и оценить, выгодно ли сотрудничество обеим сторонам. Анализ и оценка — это первые шаги, которые необходимо предпринять в процессе создания франчайзинговой формы организации бизнеса. Данная стадия (анализ и оценка) исключительно важна, так как это фундамент, на котором основывается успех всей программы франчайзинга.
- **Принцип параллельности развития и ускорения создания сети сбыта.** Суть этого принципа в том, чтобы и франчайзер и франчайзи продолжали свое развитие, тем самым синергетически наращивая совокупные возможности.
- **Принцип свободного волеизъявления.** Суть в том, что каждый независимый хозяин вправе планировать стратегическое развитие свое-

го производства в соответствии с теми принципами, которые ему наиболее выгодны. Это дает возможность одновременно осуществлять стратегическое партнерство и тем самым усиливать свою конкурентоспособность, не ограниченную возможностями самого предприятия.

- **Принцип открытости.** Этот принцип франчайзинговой формы организации продвижения бренда позволяет создать легальный или по крайней мере доверительный для сторон-участников бизнес, что дает возможность компаниям более достоверно прогнозировать как свое развитие, так и развитие всей франчайзинговой системы.

Основными преимуществами и недостатками для обеих сторон при франчайзинговой форме бизнеса являются следующие.

- **Преимущества для франчайзера** (все перечисленное ниже он получает практически без дополнительных инвестиций):
 - расширение присутствия своего бренда;
 - расширение сбытовой сети и, как следствие, увеличение сбыта, доли рынка, дохода;
 - дополнительный доход (роялти);
 - увеличение темпа роста;
 - возрастание степени контроля;
 - приобретение новых идей со стороны франчайзи по оптимизации работы всей системы.
- **Недостатки для франчайзера:**
 - риск утраты репутации, связанный с недобросовестной работой франчайзи;
 - попадание конфиденциальной информации через франчайзи к третьим лицам;
 - предоставление ложной или неполной информации со стороны франчайзи, что дает ложное представление о рынке;
 - непредвиденный/неплановый выход из системы одного или целого ряда франчайзи.
- **Преимущества для франчайзи** (все эти преимущества франчайзи получает, сохраняя свою юридическую самостоятельность):
 - минимизация риска инвестиций благодаря отлаженному бизнесу и популярности бренда франчайзера;

- экономия ресурсов на продвижении бренда, выстраивании бизнес-процессов;
 - получение новых знаний и доступность будущих инноваций;
 - устойчивость и предсказуемость за счет массивности всей системы.
- Недостатки для франчайзи:
- зависимость от доляности потребителей к бренду франчайзера и от работы системы вообще;
 - недостоверная информация со стороны франчайзера об эффективности системы и о любых частных случаях ее функционирования;
 - потеря времени на развитие чужого бренда вместо развития своего.

С учетом всех плюсов и минусов основными моментами являются следующие: для франчайзера — это, безусловно, возможность развития своего бренда и, как следствие, финансовых показателей без особых инвестиций, а для франчайзи — достаточная степень надежности бизнеса. Владелец франшизы гарантирует себе определенную стабильность на рынке, возможность лучшего планирования собственного дохода и прибыли. По данным статистики, в США в сфере услуг обычно разоряется 75 % только что созданных фирм, однако если компания открывается как франчайзи, то из них выживает 85 %.

Вопросы для повторения

1. Что включает в себя продвижение бренда?
2. Назовите плюсы и минусы линейного расширения.
3. Раскройте понятие трейд-маркетинга.
4. Опишите инструментальный трейд-маркетинга.
5. Что включают в себя ATL и BTL?
6. Назовите основные этапы рекламной кампании.
7. Как оценивается эффективность рекламной кампании?
8. Раскройте понятие франчайзинга.
9. Какое место занимает франчайзинг в продвижении бренда?
10. Какие преимущества предоставляет франчайзинг для франчайзера и франчайзи?



Интервью с Игорем Лутцем¹

Какие основные этапы прошла отечественная реклама? Какое положение дел на сегодняшний день?

Начиналось все около 20 лет назад. Тогда мы только учились. Мы смотрели, что делают «там», и пытались сделать так же. Было огромное желание быстро научиться. А учитывая, что рекламы в советские годы, можно сказать, не было и профессии такой не существовало, в рекламу пришли люди, которые изначально к ней никакого отношения не имели. Поэтому первые рекламисты — это потерянные для страны учителя, архитекторы, художники, музыканты и т. д. Безусловно, для рекламы как индустрии это было очень полезно, так как она обогащалась знанием и опытом других индустрий и областей знания. И если обобщить, это был период «бури и натиска».

Следующий этап наступил примерно лет 10 назад. Ситуация была следующей: более или менее сложилась инфраструктура, люди кое-чему уже учились и в целом данное время можно охарактеризовать фразой «чистенько, но бедненько». То есть уже почти как на Западе, но чего-то не хватает. В стране было много шальных нефтяных денег. Люди подраслабились — и из работы ушел некоторый драйв. Пропал первоначальный авантюризм, все стало более рутинным. В целом это все походило на империю периода упадка.

Что касается сегодняшнего дня, на мой взгляд, сейчас стагнация продолжается. Энергия из отрасли ушла, да и денег стало меньше. Профессия теряет былую привлекательность, хотя раньше считалась, с позволения сказать, гламурной. Теперь же более яркими являются мода, видео-, киноиндустрия. А реклама теряет свой внешний блеск. Но главное, внутри индустрии я не вижу достаточного количества амбициозных личностей, которые хотели бы изменить данную ситуацию. Думаю, это все оттого, что в целом индустрия все еще достаточно сытая и потому ленивая.

Больше всего расстраивает молодежь. Все мы знаем, сколько из первой плеяды рекламистов выросло известных и достойных внимания личностей. В одно только кино сколько потом ушло. А сейчас не хватает пассионарности. Сплошной инфантилизм. Амбиции находятся на очень низком уровне, в лучшем случае это уровень заработной платы. А раньше хотели стать первыми, что-то выиграть, сделать нечто такое, чего раньше никто не делал.

Другое дело, что сейчас грядут серьезные изменения, связанные с развитием технологий. Будут требоваться новые подходы, знания и навыки. В целом изменится парадигма. Рекламистам будет тяжело. А это как раз будет развивать

¹ Игорь Лутец — генеральный директор, управляющий творческий директор «BBDO Moscow».

нашу индустрию. Она будет расставаться с иллюзиями, жечь подкожный жир. Будет вынуждена работать быстрее, дешевле и эффективнее.

Вместе с тем есть все-таки и положительные стороны в сегодняшней российской рекламе. Мы можем совершенно определенно констатировать тот факт, что она в целом соответствует международному уровню. Много ли отраслей нашего народного хозяйства может похвастаться этим? Что известно в мире о России, кроме нефти, газа и оружия? Какие еще российские продукты или услуги могут конкурировать на мировом рынке? А мы вполне ощущаем себя на немом среднем уровне. Конечно, но и не отстаем на десятилетия, как большинство других отраслей. Недаром российские агентства регулярно выигрывают престижные международные призы.

Создание креатива — это озарение или технология? Если это пропорция, то чего все-таки больше?

Конечно, это и то и другое, и чем больше я занимаюсь этим процессом, тем очевиднее понимание того, что творчество вообще всего похоже на лотерею. То есть мы не можем запланировать или предсказать момент появления хорошей идеи. И это плохая новость для бизнеса, так как там все должно иметь четкие сроки и прогнозируемые бюджеты. Но так уж устроен наш мозг. Уверю вас, Менделеев тоже не знал, в какой момент ему приснится известная теперь всем таблица. Поэтому если к нам приходят клиенты и срочно хотят восхитительную идею, то я им обычно говорю, что, если нам всем повезет, она будет.

С другой стороны, есть и хорошая новость. Процесс создания креатива можно оптимизировать, тем самым увеличив вероятность появления необходимой нам идеи. Для этого существует целый ряд технологий. Если говорить о процессе создания креатива как о лотерее, то, чтобы повысить вероятность выигрыша, необходимо покупать больше лотерейных билетов. То есть чем больше у вас будет идей, тем больше вероятность интересного результата. Как видим, это тоже технология.

Поэтому чем больше у вас информации и времени на поиск решения при создании креатива, тем выше вероятность получить достойный результат. И вообще, основными параметрами, влияющими на результат, являются именно количество информации, время и фокус, то есть возможность сосредоточиться на решении конкретной задачи. А дальше идет набор различных техник. Например, тот же мозговой штурм или совмещение несовместимого, или случайный выбор, когда вы тычете пальцем в книгу и дальше пробуете выбрать в необходимом ключе выпавшее слово, и т. п. Но в результате все равно все сводится к формуле «может, может, а может, и нет».

На стене одного нашего клиента висел плакат с отличной фразой: «Хорошая стратегия — это пострационализация успешного опыта». Человек способен рационализировать только задним числом. А строить вперед качественные прогнозы получается очень плохо. Современный маркетинг — это наука, которая

требует понимания, и статистики, и социологии, и психологии, и лингвистики, и композиции, и многого, многого другого, но наш мозг не предназначен для анализа такого количества аводных, которое предлагает ему современный мир. Очень многие решения принимаются просто интуитивно. И здесь в таком случае на первое место выходит опыт. Потому что если опыта нет, то и интуиция не поможет. Тогда скорее будет нужен исключительно трезвый расчет.

Современная реклама — это больше мотивация или манипуляция?

Я думаю, что реклама всегда стремилась к манипуляции и, по сути дела, ею и была. Вообще, любое взаимодействие между людьми — это, в сущности, манипуляция. Потому что у любого взаимодействия есть свои цели со стороны каждого участника. Часто люди манипулируют неосознанно, но сути дела это не меняет. Так скажем, мотивация — это политкорректно названная манипуляция.

Другое дело, что современная индустрия рекламы гораздо лучше представляет, каким именно образом люди воспримут информацию и примут решения, и это в свою очередь повышает уровень манипуляций.

Причем что интересно, инструментарий известен уже с древних времен. Человеческое сознание достаточно консервативно и меняется крайне медленно. В наше время скорее становится ясна природа происходящих процессов. То есть как и почему данные приемы работают. Подход к рекламе становится более научным, но от этого элемент творчества по-прежнему исключительно важен. Ведь существует много книг о том, как написать, например, музыкальный шлягер, но не думаю, что кто-то, прочитав их, написал бы один хит. Многим известно, как снять кассовый блокбастер, но не один продюсер все равно не может быть уверен на 100 % в успехе того или иного фильма.

А сам потребитель больше действует логически или покупает благодаря своим эмоциям?

Человек принимает решения в первую очередь на эмоциональном уровне, а вот потом их начинает рационально объяснять себе и другим. Как показывают исследования, во время принятия того или иного решения в коре головного мозга человека возбуждаются определенные области, и только через некоторое время он дает логическое объяснение своему решению. То есть решение созрело до того, как его проговорили и объяснили, а не наоборот. Хотя мы и склонны считать, что сначала все сформулировали для себя и потом только приняли решение. Так нам комфортнее думать о себе.

С приходом новых технологий, бесконечным нарастанием потока информации и скорости изменений меняется парадигма и маркетинга, и бизнеса, и экономики в целом. Нам придется отказаться от четких, раз и навсегда намеченных планов и научиться действовать в обстановке высокой неопределенности. Мне кажется, мы придем к быстрым пилотным проектам. И далее в зависимости от результата и на основе полученного опыта будет приниматься решение

об оптимизации, масштабировании или закрытии проекта. То есть критерием будет не логичный план, а позитивный или отрицательный опыт.

Если посмотреть на те же интернет-компании, то они никогда не развиваются линейно. Они регулярно меняют области, сервисы и даже бизнес-модели целиком. То есть они, как вода, не всегда текут по прямой, но тем не менее движутся к своей цели, заполняя свободные ниши. В такой постоянно меняющейся и ускоряющейся системе опыт и умение им воспользоваться имеют первоначальное значение.

Меняется ли со временем потребитель и то, как он принимает решения?

Я думаю, глобально люди меняются очень медленно и система принятия решения от внимания и интересу и от интереса к действию вряд ли стала иной. Другое дело, что мир ускоряется и меняется скорость различных этапов при принятии решения. Сейчас меньше анализируют просто потому, что некогда, слишком много информации вокруг. Да и деньги стали доставаться легче, поэтому товары сейчас меньше значат для нас, чем, например, лет 50 или 100 назад.

На первое место вышли бренды, так как помогают ориентироваться в пространстве потребления. Я думаю, они поэтому и возникли. Бренды позволяют принимать решение без лишних усилий. Теперь бренды становятся, если так можно выразиться, важнее самого товара, люди начинают обещиваться ими как системой самоидентификации.

Ваше определение бренда?

Бренд — это прежде всего некое обещание и определенный потребительский опыт. Он может быть тактильный, визуальный и любой другой. Причем он состоит как из физических, так и из эмоциональных характеристик. Данные характеристики создадут этот уникальный для каждого потребителя опыт.

Что посоветуете начинающим маркетологам?

Первый совет: заниматься тем, что интересно. Потому что, возвращаясь к лотерее, чтобы в нее выиграть, необходимо сделать много попыток. А если у вас нет интереса и желания, то выполнять это будет очень сложно, так как это будет очевидным насилием над собой. Есть отличная фраза на этот счет: найдите работу, которая вам действительно интересна, и вам не придется работать.

Маркетинг прекрасен тем, что в нем присутствует и искусство, и социология, и психология, и много чего еще. Но в этом есть и некоторый нюанс. Чтобы им заниматься, необходимо быть открытым ко всем его областям. Безусловно, рано или поздно необходимо будет выбрать какую-то любимую для вас тему, но на данной специализации нельзя будет остановиться. Необходимо разбираться и в смежных областях. Чем шире ваш горизонт, тем лучше.

Хотелось бы также, чтобы люди приходили не просто за хорошей зарплатой (которая, кстати, не сразу станет такой), а имели бы более серьезные амби-

ции. Хотели бы быть в чем-то новыми, в чем-то первыми. Желали бы создать какую-то уникальную методологию, продукт и т. д.

Как правило, когда человек приходит и говорит: «Дайте мне хорошие деньги и хорошее место, и тогда я покажу, на что способен, ничем хорошим это не заканчивается. Обычно наоборот, сначала человек начинает делать что-то стоящее — и тогда у него появляются и хорошие деньги, и высокие должности.

Необходимо развивать себя и свое дело, а деньги сами придут. Деньги не могут быть целью. Инвестируйте в себя, занимайтесь своим делом и меньше обращайтесь на деньги внимания. Пусть это будет побочный продукт от достижения более важных задач.



Интервью со Светланой Витковской¹

Когда вы услышали слово «бренд» в первый раз? Чем бренды являлись для вас раньше и какое место занимают в вашей повседневной жизни сейчас?

Думаю, в первый раз я заметила слово «бренд», уже когда работала журналистом. Конечно, слышала его и раньше, но не обращала внимания. Отличать одну марку от другой стала, когда началась перестройка. Впрочем, особых впечатлений торговые марки на меня не производили, по крайней мере настолько, чтобы я купила что-то только из-за наличия на предмете какого-то логотипа.

Сейчас, покупая продукты в супермаркете, я больше обращаю внимание не на логотип, а на упаковку или внешний вид и, таким образом, запоминая продукт. Причем я люблю экспериментировать, поэтому могу вертеть упаковку в руках, читать, что на ней написано, узнавать из аннотации, например, что это настоящая домашняя простокваша или, допустим, первоклассное козье молоко.

Вообще, если говорить в целом, то у каждого бренда и продукции, которая под ним выпускается, есть свои плюсы и минусы. И потребитель их заранее знает, и если он выбирает какой-то конкретный бренд, то, значит, он готов терпеть его недостатки в соотношении с его положительными сторонами. А если покупаешь что-то в первый раз, то это все равно кот в мешке.

То есть предварительного впечатления о бренде или товаре потребитель до его использования не имеет?

Не совсем так. Обычно человек уже имеет какие-то знания о том или ином товаре или бренде, под которым он производится. Всякого рода советы знакомых,

¹ Светлана Витковская — в разное время PR-директор «X5 Retail Group», АФК «Система».

форумы в Интернете с отзывами потребителей и т. п. накладывают свой отпечаток еще до того, как ты сам испытал в действии приобретенный продукт. Сейчас очень много информации. В Сети можно получить ответ на любой вопрос и почти безошибочно выбрать то, что подходит именно тебе.

Постоянное увеличение бюджетов на рекламу и PR в Интернете, в том числе на агентов влияния — всегда даете различные профильных сайтов, разве не накладывает отпечаток на достоверность информации?

Накладывает, но ничего страшного в этом нет. Конечно, агенты влияния существуют и финансируются различными компаниями, что создает очевидные предпосылки для определенной подачи информации. Однако они не будут нагло врать.

Обычно они либо пытаются донести как можно больше информации, либо что-то по какой-то причине скрывают, но не настолько, чтобы это превратилось в откровенную ложь. Условно все в пределах погрешности, равной 10 %, если так можно выразиться.

А могут ли бренды сами по себе являться агентами влияния, то есть одним своим видом создавать впечатление, которое оказало бы определенное воздействие на человека?

Конечно, брендам приписывают возможность влиять на мнение потребителей, в том числе даже о вкусе продукта. Но необходимо рассматривать комплексное восприятие, и во главе здесь может оказаться обыкновенная привычка. То есть вкуснее не потому, что «Активия», а потому, что я регулярно ее покупаю, поэтому ее вкус мне привычнее, а раз привычнее, значит, вкуснее.

С одной стороны, это иллюзия, но с другой — люди склонны искать комфортное состояние, и здесь привычка может оказаться синонимом комфорта. Опять же бренд может приписать какие-то неосновные, дополнительные свойства, но если продукт просто невкусный или машина элементарно не может завестись, то тут уже ничего не припишешь, даже если очень постараться. То есть первостепенные характеристики продукта или услуги должны быть соблюдены в обязательном порядке, а дальше уже может вступить в действие сила бренда.

Как строится PR при продвижении брендов компаний мобильной связи?

Если говорить о PR в мобильной связи с точки зрения B2C, то необходимо понимать, что за многие годы широкого применения мобильной связи большинство клиентов имело опыт использования всех основных операторов если уж не со своего телефона, то по крайней мере в рамках семьи или среди ближайших друзей. Это определенная данность, которую невозможно не учитывать.

Необходимо также понимать историческую логику развития — первоначальный этап, когда компании боролись в своем большинстве тарифными планами, пытались набрать как можно больше подключений, и настоящее время,

когда стараются конкурировать в большей степени качеством услуг, что, впрочем, не умаляет необходимости придумывать интересные тарифные предложения.

Соответственно, PR должен все это учитывать и отображать в соответствии с реальным положением вещей.

Здесь показателен пример «Мегафона», который появился на рынке Москвы позднее и не обладал достаточно развитой сетью. Не имея возможности предложить в полной степени конкурентный продукт, компания была вынуждена демпинговать по тарифам, предлагать дополнительные услуги, а бренд строить больше на эмоциональной составляющей, чем на рациональной, технической.

А что такое PR в крупной розничной продовольственной сети?

В «X5» он делится на две части. Это маркетинговый PR, задача которого — стимулирование продаж, и корпоративный PR, поддерживающий имидж компании на необходимом высоком уровне перед партнерами, инвесторами, акционерами.

Если обобщить все сферы деятельности, то на каком уровне находится российский PR?

Смотря с чем сравнивать. По сравнению с зарубежными странами у нас значительно интереснее, больше работы и больше креатива. За границей все очень скучно в этом плане. Когда я работала журналистом, мне было неинтересно брать комментарии у крупных зарубежных корпораций, потому что в результате всяких согласований с главными офисами они не давали ничего заигнорированного, получалось что-то безжизненное, вроде «отмазки», а не ответа на вопрос. Очень редко какой-либо зарубежный менеджер рассказывал что-то интересное. Все заранее прописано. Спрашиваешь его о перспективах, а он тебе так расскажет, что непонятно будет, про будущее он говорил или пересказывал историю своей компании.

У нас жизнь бьет ключом. Все время что-то новенькое, например сейчас, из последнего, «карточная война» с «Азбукой вкуса». Данная сеть изменила программу лояльности по своим дисконтным карточкам и отказалась давать скидку на большую часть товаров. Это имело негативный резонанс среди их потребителей. А у нас как раз не так давно стали появляться «Перекрестки» с премиальным форматом — «Зеленые Перекрестки», которых уже семь в Москве, и среди них есть те, которые находятся рядом с «Азбукой вкуса». Мы незамедлительно воспользовались ситуацией и предложили поменять карточки «Азбуки вкуса» на карточки «Зеленого Перекрестка» с 10 тысячами баллов

¹ Имеется в виду крупнейшая продовольственная розничная компания «X5 Retail Group», в состав которой, в частности, входят продовольственные сетевые магазины «Карусель», «Перекресток», «Пятерочка». — *Примеч. ред.*

на каждой. И люди реально пошли менять. Об этом, естественно, стали писать пресса, Интернет, и мы, помимо увеличения трафика в наших магазинах, имеем и неплохой PR по раскрутке нового бренда магазина.

На данном примере очередной раз можно увидеть некоторую неразбериху между границами рекламы и PR, ведь данную акцию могли придумать и реализовать как в отделе PR, так и в отделе маркетинга. Скажите как человек, профессионально занимающийся PR, в чем принципиальное отличие PR от рекламы?

Есть такой анекдот: парень приходит в бар, бьет себя в грудь и громко говорит: «Я известный плейбой!» В результате на нем ловится пара моделей. А потом приходит другой молодой человек, ничего не говорит, спокойно садится за свободный столик, но мгновенно становится центром женского внимания. А все потому, что дамы где-то слышали такие пикантные подробности о нем, о которых уместнее будет промолчать...

В данном случае речь идет о непрямом воздействии. Если реклама — это модуль в газете, то PR — это статья, написанная журналистом.

Еще принципиально различие в целевых аудиториях, точнее, в их количестве. У рекламы она почти всегда единственная — конечный потребитель. А в PR это могут быть и инвесторы, и государственные органы, и поставщики, и покупатели, и конкуренты и т. д. И подчас одну и ту же мысль нужно доносить до разных аудиторий различным языком и с помощью разных коммуникативных каналов.

Что делают PR-специалисты в продовольственных сетях именно для потребителей?

Если не считать продвижения множества регулярных промоакций, то, пожалуй, в первую очередь это программы лояльности. Покупатели имеют возможность накапливать бонусные баллы на индивидуальные карточки, а потом конвертировать их в деньги. Баллы можно накапливать не только совершая покупки, но и используя сеть партнерских программ, например заправляя машину или покупая одежду.

Кроме того, мы активно внедряем различные инновационные решения. Так, например, для клиентов супермаркетов премиум-класса «Зеленый Перекресток», которые являются владельцами iPhone, разработана виртуальная карточка. Покупатели могут загрузить приложение, где введен номер их карты, и на кассе им начислят бонусы за покупку с помощью специального сканера.

Входит ли в ваши функции урегулирование проблем с недовольными покупателями?

Частично да. Есть отдел претензий, горячая линия, куда поступают жалобы. Мы в свою очередь отслеживаем жалобы в Интернете, где у нас есть специальные сервисные аккаунты, которые «общаются» с покупателем, если он

чем-то недоволен. Мы также разработали программу «За качество отвечаю». Ее суть: если покупатель найдет просроченный товар, то магазин подарит ему такой же свежий, а это сделает директор магазина из своих денег. Таким образом мы хотим решить проблему с просроченным товаром, чтобы директора более ответственно подходили к тому, что лежит у них на полках. Хотя, честно говоря, пока ни один ретейлер в мире до конца с этой проблемой не справился.

Существуют ли какие-либо виды исследований в PR?

Конечно, существуют. Например, коммуникационный аудит. Идеально, когда на основании его мы находим координаты организации, ее брендов, потом определяем точку, в которой хотели бы оказаться к какому-то времени, и на основании последующих исследований можем посмотреть, добились ли мы искомого результата. Однако, к сожалению, чаще всего люди склонны считать, что они и так прекрасно знают, что о компании думают остальные, поэтому экономят на данной статье бюджета, тем более что эта цифра — десятки тысяч долларов.

Насколько важна для PR личность руководителя компании? Он обязательно должен быть открытым, харизматичным и т. п. или это не так уж важно?

Одни люди более харизматичные, другие менее. Любой топ-менеджер — это индивидуальность. И для PR, как и для компании в целом, важно, чтобы он прежде всего хорошо выполнял свои непосредственные задачи. Если он не много общается с прессой, мы это можем исправить, научить основным навыкам, а вот если он плохо выполняет свои функции — это уже проблема.

Поэтому, если рассматривать имидж руководителя как бренд организации, в первую очередь необходимо понимать, что главная задача руководителя — не выглядеть мило на обложке журнала, а делать бизнес. То есть сама компания должна работать хорошо. А если компания будет работать действительно хорошо, то у отдела PR не будет никаких сложностей с преподнесением информации и продвижением образа руководителя. Эффективность компаний здесь стоит на первом месте.

С другой стороны, у каждой компании бывают сложные времена и дела могут идти более чем неважно. Это не получится скрыть от СМИ, начнутся разные разговоры. В таком случае задача PR — что-то объяснить, за что-то извиниться, рассказать, как данная проблема будет решаться. Плавное, не молчать. Молчать нельзя. Иначе другие такого наговорят, что мало не покажется.

То есть PR — как для девушки косметика? Может что-то скрыть или сделать нужный акцент. Но если лицо некрасивое, то хоть рисуй, хоть не рисуй...

Ну, если девушка уже совсем будет страшная, то мы расскажем, что она умная и готовит хорошо.



Интервью с Игорем Манном¹

Игорь, как долго вы в профессии?

Я занимаюсь маркетингом уже 25 лет. Причем если речь идет именно о профессии, то правильно всего сказать, что я не маркетолог, а маркетер, то есть специалист, который реализует теорию на практике. Это англоязычное слово в России редко применяется, и, пожалуй, я первый, кто стал его здесь использовать. «Подсмотрел» я это словечко, когда работал директором по маркетингу компании «Аваза».

Я жил и работал в Австрии, отвечая за Центральную и Восточную Европу, Ближний Восток и Африку, мои коллеги отвечали за другие регионы, а называли нас всех именно так — маркетеры. Когда я вернулся в Россию в 2003 году, я не смог перенести слово «маркетер» калкой в Россию — как-то не прижилось оно тогда.

Но сейчас момент правильный — слово «маркетолог» себя дискредитировало, под маркетологами часто подразумевают людей, которые что-то делают, но результата не видно, и я думаю, самое время для широкого использования понятия «маркетер» — специалист-практик по маркетингу.

Было бы полезным, если бы люди, которые занимаются маркетингом, помнили, что они обязаны быть практиками, «делателями» маркетинга, а не составителями планов или разработчиками различных концепций. Маркетинг надо делать, а маркетер — это как раз такой человек, который делает маркетинг.

Как менялось ваше отношение к маркетингу в течение данного периода? Вы сразу воспринимали его так, как сейчас к нему относитесь, или данное отношение принципиально изменилось?

Вы знаете, как ни странно, количество знаний, которое у меня накапливалось, с годами переросло в качество, пожалуй, только два года назад. То есть, занимаясь 25 лет маркетингом, я понял, что такое маркетинг, всего только два года назад. До этого это была некоторая фрагментарная картина, а пазл сложился только совсем недавно. И это, поверьте, совсем другой качественный уровень по сравнению с тем, который был ранее.

Какие приятные сюрпризы и какие разочарования были у вас по отношению к данной науке?

Самое удивительное, что как положительной, так и отрицательной стороной маркетинга оказалось следующее — данная наука никогда не стоит на месте. Один только интернет-маркетинг чего стоит. Это и приятно удивляет, и одно-

времено неприятно разочаровывает, потому что вроде ты только начинаешь все понимать, как вдруг опять надо в чем-то снова разбираться. Все время что-то появляется, какие-то смежные области, параллельные направления, новые темы.

Например, полгода назад открыл для себя совершенно новую тему, хотя и вроде всем давно известную, но, что удивительно, никем по-хорошему не изученную. По ней нет ни одного учебника или книги. По маркетингу привлечение новых клиентов огромное количество книг, думаю, 90 % книг в области маркетинга пишется именно по данной тематике. По теме удержания клиентов книг так много достаточно, хотя, конечно, и меньше. А вот по теме возвращения ранее упущенных клиентов изданий нет вообще. Нашел только одну англоязычную книгу, которая так и назвалась — «Маркетинг возвращения клиентов», но и она на самом деле оказалась про их удержание, а не возвращение.

Поэтому я заинтересовался данной темой и в результате написал книгу, которая так и называется — «Возвращенцы: как возвращать клиентов, если вы их потеряли». То есть не тогда, когда они хотят уйти, но вы их так или иначе удерживаете, а когда уже и контракт разорвали, и клиент недовольный ушел к конкурентам.

Подобные «слепые» темы в маркетинге появляются постоянно, и их нельзя оставлять без внимания. Это и сложно, и интересно. Похоже на меч. Вроде и хорошо им защищаться, но и пораниться легко. Так и маркетинг: с одной стороны, в нем огромное количество возможностей для роста, но с другой — развивается он подчас быстрее, чем ты его можешь понять.

Изменилось ли отношение к маркетингу, когда вы стали смотреть на него с другой стороны баррикад — как заказчик, то есть после того, как у вас появилось собственное издательство и надо было развивать данный бизнес?

Конечно, одно дело — давать советы, а другое — сделать что-то самому. Но у меня как раз обратная проблема. Мне всегда не нравилась работа бизнес-лектора по одной простой причине, что ты что-то людям говоришь, но, что они будут делать после твоего семинара, на самом деле ты не знаешь. Если ты консультант, то ситуация, конечно, уже лучше, так как у тебя есть возможность помочь что-то сделать. Но все-таки это клиент делает, а не ты, и выполняет он не всегда то, что ты ему советуешь. Поэтому лучше, так сказать, «высший пилотаж», когда ты свои знания сам же и применяешь на практике.

Поэтому мне особенно приятно, что наш с партнерами проект с издательством действительно удался. Получается, что мы делаем не только замечательные книги, но и всем показываем, как можно знания конвертировать в действия и каких результатов можно при этом добиваться.

Ведь надо понимать, что при старте данного проекта доля маркетинга в причинах успеха составляла более 90 %. Мы ведь начали гораздо позже, чем наши конкуренты, и поэтому нам пришлось много думать — какая должна быть

¹ Игорь Манн — популярный бизнес-лектор и консультант, автор бестселлеров по маркетингу, соучредитель издательства «Манн, Иванов и Фербер».

наша бизнес-модель, как мы будем дифференцироваться от других, как мы будем продвигаться, какие каналы продаж использовать, какую упаковку и т. д. То есть все те классические вещи, которые прописаны в учебниках и которыми ты учишь других, из слов нужно было превратить в конечный продукт.

В результате все получилось, и могу с уверенностью сказать, что секрет успеха в следующей пропорции — 95 % маркетинга и 5 % удачи.

А еще важно быть верным своей стратегии. Она может и должна периодически корректироваться, но вектор меняться не должен. Например, когда мы выходили на рынок, то сразу решили, что издательство «Мани, Иванов и Фербер» будет делать самые лучшие книги, причем одну книгу в месяц. И по мере роста мы от стратегии никуда не ушли. У нас есть «белая серия», где мы так и продолжаем делать одну книгу в месяц. Но при этом у нас появились и другие серии — книги про стартапы, про спорт, для детей и т. д. Ведь у бизнесменов есть дети, и при покупке бизнес-книги у бизнесменов вполне может появиться желание что-то приобрести и ребенку, тем более что у них обычно есть чувство вины, что на детей они тратят мало времени.

То есть если посмотреть на нашу стратегию в ретроспективе, то можно увидеть, что она осталась прежней. Единственное, что с ней со временем произошло, — она из подстрочника «максимально полезные деловые книги» перешла в более широкую область «максимально полезные книги».

Какие основные различия маркетинга в России и за ее пределами вы можете привести?

Если одним словом — отстаем. Просто отстаем, и все. И в знаниях, и как следствие, в действиях. Но, думаю, безупречно, догоним. Пока наибольший разрыв виден в интернет-маркетинге, а в классическом маркетинге, похоже, уже догоняем.

Другое дело, что у России на рынке, наиболее близком и понятном для обычных потребителей, я имею в виду FMCG, нет международных брендов. То есть нет ни одного горячо любимого в разных странах российского бренда. Хотя большинство стран, даже очень небольших, такие бренды имеют, например датский «Lego» или чешский «Budweiser». А у нас их нет и пока не предвидится.

Здесь необходимо многое менять, чтобы что-то существенно изменилось в лучшую сторону, и в том числе в сфере высшего образования. Приведу следующий пример. Мой сын недавно заканчивал один из российских вузов, учился на факультете маркетинга. Я был очень удивлен, что за все пять лет обучения у него не было ни одного семестра по интернет-маркетингу. О чем тут можно говорить?

Вообще, хочется, чтобы программы в высших учебных заведениях были более «заточены» под практику. Я думаю, было бы правильно, если бы директора вузов, занимающихся подготовкой специалистов в области маркетинга, чаще обращались к своим прежним выпускникам, уже работающим в данной об-

ласти, чтобы те говорили о насущных требованиях к начинающим специалистам. Чтобы готовить настоящих бойцов, а не людей, которые, например, что-то знают про сегментирование, но с какой стороны к нему надо подходить, не представляют. То есть нужны люди, «заточенные» на реализацию первоочередных задач компании, а не теоретических проблем, причем 10-летней давности.

Конечно, теория важна. Изучая теорию, ты способен увидеть инструмент, который можешь применить прямо сейчас, а можешь набрать целую сумку инструментов, которые будут всегда под рукой и, когда окажутся нужны, их можно будет сразу использовать. Однако одной теории мало. Обязательно нужна практика. Было бы здорово, если бы наш профессорско-преподавательский состав взял себе на вооружение практику, аналогичную используемой в американских университетах, когда летом профессора не отдыхают на каникулах, а идут на месяц или на два в какие-то компании и работают там консультантами. С одной стороны, они могут принести пользу реальному бизнесу, а с другой стороны, что в данном случае главное, они приносят из бизнеса реальные кейсы, благодаря чему студенты могут получить принципиально другой, более практико-ориентированный уровень знаний.

После стольких лет занятия маркетингом какие изменения видите в себе как в потребителе?

На самом деле я самый обыкновенный потребитель, ничем не отличаюсь от среднестатистических потребителей и являю собой классический пример того, как могут действовать всякого рода маркетинговые трюки на покупателей.

Хорошая и красивая реклама, распродажи, специальные предложения и другие акции — все это меня вполне цепляет, что, может, и плохо с точки зрения семейного бюджета, но зато хорошо с точки зрения кейсов, которыми потом можно поделиться со слушателями. Поэтому я самый обыкновенный и в этом смысле любимый потребитель для производителей.

Каких покупок, на ваш взгляд, совершаются потребителями больше: эмоциональных или рациональных?

Потребители бывают разными. Их можно разделить в том числе на рациональных и эмоциональных. Я вот, например, человек в большей степени эмоциональный. То есть я не исключаю логику и расчеты, но большей частью выбор осуществляю эмоционально. А кто-то будет сверять каждую копейку или техническую характеристику, будет штудировать разного рода информацию, пока не придет к однозначному мнению.

Хотя в целом людей с более развитым правым полушарием мозга¹ больше, и маркетинг в первую очередь рассчитан на них.

¹ В данном случае имеются в виду мнения психологов о том, что люди с более развитым правым полушарием мозга более эмоциональные. — *Примеч. ред.*

Какова взаимосвязь бренд-менеджмента и маркетинга?

Если кто-то берется рассматривать бренд-менеджмент как отдельную науку, то это можно смело называть лженаукой. Она в отдельности никому не нужна. То есть это отдельно вырванный из маркетинга раздел о продукте. И вокруг него создается некий культ. Столько воды налили уже на данную тему...

А когда мы рассматриваем бренд-менеджмент в рамках науки маркетинга, все на своих местах. Ведь задача любого продукта или услуги в конечном счете — быть брендом, а задача бренда — сделать продукт блокбастером и бестселлером.

Что вы понимаете под брендом?

Повторю хорошее определение, которое я где-то услышал: бренд — это обещание. Соответственно, хороший бренд — это тот, который свои обещания выполняет.

В чем специфика сегодняшнего маркетинга и как вы видите маркетинг в обозримом будущем?

На сегодняшний момент даже крупные компании, которые теоретически заинтересованы в обобщении и усреднении потребителей, начинают продвигать принцип one to one, то есть видна тенденция к кастомизации. Когда клиент сам может заказать тот или иной товар с учетом своих пожеланий или добавить/убрать часть свойств товара. Например, вы заходите на сайт некоего автопроизводителя и создаете машину с определенной обивкой, стереосистемой, колесными дисками и т. п. Ее, конечно, надо будет немного подождать, но зато она будет сделана специально для вас.

Что касается будущего, то, безусловно, все будет идти по пути интеграции. Например, не будет онлайн- или офлайн-маркетинга, это все будет одним общим маркетингом.

Должен будет существенно измениться уровень знаний специалистов. Рынок будет становиться все жестче, поэтому и профессионалы должны быть все более высокого уровня.

Предполагаю, что появится новая систематизация, подобная 4р или 4с и их аналогам, но она будет более удобной, емкой и устойчивой¹.

Видимо, будет отмирать концепция дифференцирования, так как ввиду огромного количества брендов искать отличия от других уже будет нелегко или они будут столь локальными, что не накоротке ни одного производителя. Поэтому нужно будет становиться кардинально другими. Я не знаю, как это сделать. Видимо, это будет неимоверно сложно.

¹ 4р — маркетинг-микс Филиппа Котлера: product (товар), price (цена), promotion (продвижение), place (места продаж); 4с — модель Роберта Лоттерборнума: consumer (потребитель), cost (стоимость), convenience (удобство), communication (коммуникации).

Мне самому очень любопытно заглянуть в будущее.

Что можете посоветовать начинающим специалистам, студентам?

Больше читать. Прочитать, например, книгу «Маркетинг на 100 %»¹, чтобы понимать, что от них на самом деле будут ждать работодатели, и с первого дня их не расстраивать.

Желательно найти хорошего наставника и постараться как можно большему у него научиться.

А еще очень важно понимать, что у маркетинга есть конкретные задачи — увеличение продаж, вывод на рынок нового бренда, повышение его узнаваемости. И проблема только в том, что наши сегодняшние студенты не знают, как данные проблемы решать. То есть молодой специалист может знать виды маркетинговых исследований, сегментирование, дифференцирование, точки контакта, 4р и т. п. Но как применить это на практике — не представляет.

В конце концов, необходимо запомнить главные вопросы маркетинга: на каком рынке мы работаем и кто наши клиенты. То есть на какой рынок мы идем и с чем. А все остальные вопросы уже вторичны.

¹ Манн И. Маркетинг на 100 %. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. — СПб.: Питер, 2006.

Литература и интернет-источники

1. *Аакер Д. А., Похмистайлер Э.* Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. — М.: Издательство Гребенникова, 2003.
2. *Аакер Д., Кумар В., Дэй Дж.* Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2004.
3. *Аакер Д.* Создание сильных брендов. — М.: Издательство Гребенникова, 2008.
4. *Аренс У., Вейголд М., Аренс К.* Современная реклама. — М.: Эксмо, 2011.
5. *Асланов Т.* Арифметика продаж. Руководство по управлению продавцами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
6. *Белбедер Ф.* 99 франков. — М.: Иностранка, 2002.
7. *Берман М.* Реклама, которая работает. — Минск: Попурри, 2010.
8. *Гали Б.* Brand. Рождение имени. Энциклопедия. — М.: Этерна, Палimpsest, 2007.
9. *Гэд Т.* 4D-брендинг: взламываем корпоративный код сетевой экономики. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
10. *Дайер Д., Далзелл Ф., Олгартио Р.* Procter & Gamble. Путь к успеху. 165-летний опыт построения брендов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
11. *Далыга А.* ИКЕА. Собери свою мечту. Как совместить ответственность и прибыль в одной компании. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
12. *Джефкинс Ф.* Реклама. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
13. *Доманин В.* Бренддинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2004.
14. *Друкер П.* Классические работы по менеджменту. — М.: Юнайтед Пресс, 2010.
15. *Друкер П.* Менеджмент. Вызовы XXI века. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
16. *Дэвис С., Дани М.* Бренд-билдинг. Создание бизнеса, раскрывающего бренд. — СПб.: Питер, 2005.

17. *Дэвис С.* Управление активами торговой марки. Секреты успешных брендов. — СПб.: Питер, 2001.
18. *Дюпон Л.* Реклама. 1001 совет. — Минск: Попурри, 2008.
19. *Исидел Н., Бизли Д.* Внутри Coca-Cola. История бренда № 1 глазами легендарного CEO. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
20. *Каллингем М.* Маркетинговые исследования глазами заказчика. Как и для чего организации используют исследования рынка. — Киев: Баланс Бизнес Букс, 2005.
21. *Келлер К. Л.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. — М.: Вильямс, 2005.
22. *Кляйн Н.* No Logo. Люди против брендов. — М.: Добрая книга, 2005.
23. *Костигбеков А., Шнейдер Х. Ю., Рабе М.* Harley-Davidson & Buell. — М.: ЛинкТраст, 2002.
24. *Котлер Ф.* 300 ключевых вопросов маркетинга. Отвечает Филип Котлер. — М.: Олимп-бизнес, 2007.
25. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2011.
26. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. — М.: Альпина Паблшер, 2012.
27. *Ладжойя Н.* Санта-Клаус, или Книга о том, как Coca-Cola сформировала наш мир воображаемого. — СПб.: Издательство Ивана Лимбаха, 2009.
28. *Лейн Б.* Одержимость. Переворот в сфере коммуникаций GE. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
29. *Линдстром М.* Вуологу: Удивительное путешествие в мозг современного потребителя. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.
30. *Линдстром М.* Чувство бренда. — М.: Эксмо, 2006.
31. *Льюис Э.* Великая ИКЕА. Бренд для всех. — М.: Олимп-бизнес, 2008.
32. *Мани И.* Маркетинг на 100%. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. — СПб.: Питер, 2006.
33. *Мани И.* Точки контакта. Рабочая тетрадь для улучшения маркетинга и увеличения доходов вашей компании. — СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
34. *Огиэти Д.* Огиэти о рекламе. — М.: Эксмо, 2010.
35. *Пла Ф., Паркер Л.* Интегрированный брендинг. — СПб.: Нева, М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
36. *Пла Ф., Паркер Л.* Основы сильного бренда. — СПб.: Нева, 2004.

37. *Портер М.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2011.
38. *Слейтер Р.* Принципы управления от легенды «General Electric» Джека Уэлча. — Минск: Попурри, 2005.
39. *Спиро Р., Стэнтон У., Рич Г.* Управление продажами. — М.: Издательство Гребенникова, 2004.
40. *Тейлор Н.* Выбор имени, или Все о нейминге. — М.: Олимп-бизнес, 2010.
41. Теоретические основы национальной экономики / Под ред. Д. Н. Землякова. — М.: Издательский дом ГОУВПО «ГУУ», 2007.
42. *Траут Дж.* Большие бренды — большие проблемы. Учитесь на чужих ошибках. — СПб.: Питер, 2002.
43. *Траут Дж., Райс Эл.* Маркетинговые войны. — СПб.: Питер, 2009.
44. *Траут Дж., Ривкин С.* Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. — СПб.: Питер, 2010.
45. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра. — Петригорск: Снег, 2008.
46. *Фрэнкель А.* Нейминг. Как игра в слова становится бизнесом. — М.: Добрая книга, 2006.
47. *Чернатови Л., Макдональд М.* Брендинг. Как создать мощный бренд. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
48. *Чернатови Л.* От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов. — М.: Группа ИДТ, 2007.
49. *Чермиль Г.* Маркетинговые исследования. — СПб.: Питер, 2001.
50. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — Минск: Попурри, 2001.
51. <http://www.4p.ru>.
52. <http://www.coca-cola.ru>.
53. <http://www.ford.ru>.
54. <http://www.ge.com/ru/ru>.
55. <http://www.ikea.com/ru/ru>.
56. http://www.pg.com/ru_RU.
57. <http://www.pierrecardin.com>.
58. <http://www.ru.wikipedia.org>.
59. <http://www.sostav.ru>.
60. <http://www.swatchgroup.com/russia>.