

БРЕНДИНГ



ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК

Л. Чернатони М. МакДональд

Как создать мощный бренд

3-е
издание



СЕРИЯ «ЗАРУБЕЖНЫЙ УЧЕБНИК»

Брендинг

КАК СОЗДАТЬ МОЩНЫЙ БРЕНД

Creating Powerful Brands

in Consumer, Service and Industrial
Markets

Third Edition

Leslie de Chernatony

and

Malcolm McDonald



ELSEVIER

BUTTERWORTH
HEINEMANN

OXFORD AMSTERDAM BOSTON HEIDELBERG LONDON NEW YORK
PARIS SAN DIEGO SAN FRANCISCO SINGAPORE SIDNEY TOKIO

Лесли де Чернатони, Малькольм МакДональд

Брендинг

КАК СОЗДАТЬ МОЩНЫЙ БРЕНД

Перевод с английского
под редакцией проф. **Б.Л. Ерёмина**

*Рекомендовано Учебно-методическим центром
«Профессиональный учебник» в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям 080111 «Маркетинг», 080300 «Коммерция»,
070801 «Реклама»*



Москва • 2012

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.290-2я73-1
Ч49

Главный редактор издательства кандидат юридических наук,
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Редактор *Г.А. Клебче*

Чернатони, Лесли.

Ч49 Брендинг. Как создать мощный бренд: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 080111 «Маркетинг», 080300 «Коммерция», 070801 «Реклама» / Лесли де Чернатони, Малькольм МакДональд; пер. с англ. под ред. Б.Л. Ерёмкина; предисловие Б.Л. Ерёмкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 559 с. — (Серия «Зарубежный учебник»).

И. МакДональд, Малькольм.

ISBN 0 7506 5980 7 (англ.)

ISBN 5-238-00894-5 (русск.)

Агентство СІР РГБ

Учебник представляет собой очень успешную, серьезную и глубокую попытку авторов, известных профессиональных педагогов, исследователей и практиков обратить самое пристальное внимание специалистов и будущих специалистов на бренд-менеджмент. Учебник состоит из трех разделов: «*Основы бренд-менеджмента*», «*Бренд-менеджмент в различных секторах*» и «*Как победить на полях сражений, где соперничают бренды*». Учебник получил заслуженное признание во многих странах мира и вошел в учебные курсы европейских университетов.

ББК 65.290-2я73-1

ISBN 0 7506 5980 7 (англ.)

ISBN 5-238-00894-5 (русск.)

Copyright © 1992, 1998, 2003, Leslie de Chernatony and Malcolm McDonald. All rights reserved. This edition of *Creating Powerful Brands* 3rd edition by Leslie De Chernatony and Malcolm McDonald is published by arrangement with Elsevier Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, England, by UNITY-DANA Publisher, 1, ul. Irina Levchenko, Moscow, 123298, Russia.

The right of Leslie de Chernatony and Malcolm McDonald to be identified as the author of this work has been asserted in accordance with Copyright, Designs and patents Act 1988.

© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2006

Воспроизведение всей книги или любой ее части любыми средствами или в какой-либо форме, в том числе в Интернет-сети, запрещается без письменного разрешения издательства.

Оглавление

Предисловие научного редактора русского издания	X
Об авторах	XII
Предисловие	XIV

Раздел I

Основы бренд-менеджмента 1

1 Почему так важно создавать мощные бренды 2

Краткое содержание главы	2
Избавимся от ошибочных представлений об управлении продуктом (товаром)	2
Что такое продукт?	3
Природа взаимоотношений с потребителями	8
Маркетинговые активы организации	10
Важность бренда	12
Создание успешных брендов	20
Modus operandi этой книги	21
Источники и дополнительная литература	21

2 Брендинг как процесс 22

Краткое содержание главы	22
Успех бренда как результат интеграции маркетинговых ресурсов	22
Концепция бренда	24
Характеристики брендов	30
Бренды как «строители» взаимоотношений	35
Историческая эволюция брендов	37
Эволюция бренда: бренды дистрибьюторов и родовая продукция	41
Классификации брендов по категориям	45
Ценность брендов для производителей, дистрибьюторов и потребителей	58
Важность планирования бренда	61
Факторы, влияющие на потенциал бренда	63
Выводы	70
Контрольный список маркетинговых действий	71
Ссылки и литература для дополнительного чтения	74

VI

Раздел II

Бренд-менеджмент в различных секторах 77

Глава 3 Как потребители выбирают бренды 78

Краткое содержание главы	78
Бренды и потребительский процесс покупки	78
Низкая вовлеченность потребителей в бренды	91
Основные потребности и состояние запроса	94
Дифференцирующий бренд-маркетинг	96
Восприятия потребителями добавленных ценностей	99
Масштабы поиска потребителями информации о бренде	104
Причины ограниченного поиска внешней информации	106
Информация о бренде: количество или качество?	107
Сигналы, помогающие оценивать бренд	108
Название бренда как отдельная порция информации	109
Трудности, восприятия брендинга	111
Названия брендов: индивидуальные или корпоративные?	117
Стратегический подход к наименованию брендов	123
Рекомендации, обеспечивающие эффективность названий брендов	127
Бренд как механизм снижения риска	131
Выводы	134
Контрольный список маркетинговых действий	135
Ссылки и литература для дополнительного чтения	138

Глава 4 Как потребительские бренды позволяют удовлетворять социальные и психологические запросы 143

Краткое содержание главы	143
Добавленные, помимо функциональных, ценности	144
Бренды и их символическое воздействие	148
Самооценка и брендинг	154
Ценности бренда и индивидуальность	158
Индивидуальность бренда и формирование взаимоотношений	161
Вклад семиотики в брендинг	167
Выводы	175
Контрольный список маркетинговых действий	178
Ссылки и литература для дополнительного чтения	182

Глава 5 Брендинг на промышленном рынке 185

Краткое содержание главы	185
Бренды и маркетинг в деловой сфере	186

Уникальные свойства маркетинга в деловой сфере	193
Природа брендов на деловых рынках	197
Кто покупает бренды?	199
Ожидаемые роли членов закупочной комиссии	201
Процесс покупки организацией	205
Ценности бренда в промышленном брендинге	209
Бренды как механизмы формирования взаимоотношений	213
Факторы, влияющие на выбор брендов	220
Предоставление закупщикам информации о бренде	228
Компания как бренд	230
Различная восприимчивость брендинга	234
Выводы	236
Контрольный список маркетинговых действий	238
Ссылки и литература для дополнительного чтения	241

Глава 6 Бренды услуг **244**

Краткое содержание главы	244
Важность услуг	244
Трудности, с которыми сталкивается брендинг услуг	246
Расширение традиционной модели FMCG	250
Процесс формирования и сохранения мощных брендов услуг	254
Отличительная природа услуг	257
Брендинг: как сделать нематериальное материальным	267
Стабильность предоставления персоналом бренда услуг	271
Бренды услуг и оптимальное участие потребителя	274
Формирование капитала бренд-услуг	276
Выводы	278
Контрольный список маркетинговых действий	279
Ссылки и литература для дополнительного чтения	281

Глава 7 Ритейлеры и брендинг **283**

Краткое содержание главы	283
Бренды как знак собственности	283
Поддержка собственных марок	288
Появление родовых продуктов и отказ от них	292
Растущая мощь ритейлеров	293
Реакция слабых и сильных производителей	296
Магазины повседневного спроса или магазины неповседневного спроса	299
Стоит ли быть поставщиком собственной марки	300
Как ритейлеры выбирают поставщиков собственных марок	304
Приоритеты инвестиций в бренд, реализуемый через разных ритейлеров	306
Успех на основе брендов, а не собственных марок	309
Понимание соотношения сил	313

VIII

Управление товарной категорией	318
Использование информации при управлении категорией	321
Эффективное реагирование на запросы потребителей (ECR)	323
Как компании реализуют ECR	326
Как фирмы определяют успешность ECR	329
Выводы	331
Контрольный список маркетинговых действий	333
Ссылки и литература для дополнительного чтения	337

Глава 8 Бренды в Интернете 340

Краткое содержание главы	340
Переход к виртуальной среде	340
Происходит ли пересмотр концепции «бренд»?	343
Важность опыта взаимодействия с брендами в онлайн	348
Интернет золотой век для брендов	355
Трудности, с которыми бренд сталкивается в Интернете	363
Жестко или слабо контролируемый бренд?	367
Выводы	370
Контрольный список маркетинговых действий	371
Ссылки и литература для дополнительного чтения	374

Раздел III

Как победить на полях сражения брендов 377

Глава 9 Как мощные бренды побеждают конкурентов 378

Краткое содержание главы	378
Бренды как стратегические механизмы	378
Бренды, ориентирующиеся на снижение издержек или на добавленную ценность?	380
Идентификация источников конкурентного преимущества брендов	394
Фокусирование на конкурентных преимуществах бренда	400
Поддержание конкурентного преимущества бренда	401
Поддержание конкурентного преимущества бренда в сфере услуг	405
Упреждение ответных действий конкурентов	408
Значение доли бренда	411
Стремление к рентабельности брендов	414
Характеристики успешных брендов	418
Необходимость в стимулирующей поддержке	421
Создавать ли свои бренды или покупать их?	422
Расширение брендов	423
Выводы	427

Контрольный список маркетинговых действий	429
Ссылки и литература для дополнительного чтения	431

Глава 10 Трудности создания и поддержания добавленных ценностей

Краткое содержание главы	434
Позиционирование брендов как предложений с добавленной ценностью	434
Явно дифференцированные, релевантные и востребованные добавленные ценности	440
Идентификация добавленных ценностей	444
Ценность, добавленная участием потребителя	452
Добавление ценности через индивидуальные заказы	455
Добавление ценности благодаря формированию взаимоотношений	457
Регистрация торговой марки — защита бренда	460
Вызовы, с которыми сталкиваются бренды	464
Выводы	471
Контрольный список маркетинговых действий	473
Ссылки и литература для дополнительного чтения	475

Глава 11 Планирование бренда

Краткое содержание главы	477
Сохранение ключевых ценностей бренда	477
Стыковка ценностей бренда	479
Определение показателей бренда	482
Матрица планирования бренда де Чернатони и МакУилльяма	485
Стратегии на основе матрицы де Чернатони и МакУилльяма	490
Управление брендом в течение всего его жизненного цикла	501
Как вдохнуть новую жизнь в стареющие бренды	503
Системный подход к обновлению брендов	508
Выводы	510
Контрольный список маркетинговых действий	510
Ссылки и литература для дополнительного чтения	513

Глава 12 Оценивание бренда

Краткое содержание главы	516
Увеличивающийся капитал бренда	516
Коммерческие модели роста капитала бренда	520
Измерение капитала бренда	523
Методы измерения финансовой стоимости бренда	533
Выводы	539
Контрольный список маркетинговых действий	540
Ссылки и литература для дополнительного чтения	542

Предисловие научного редактора русского издания

Говорят, что потребители из-за того выбирают те или иные товары, что те являются мощными брендами. Но не потому ветер дует, что деревья качаются, а потому деревья качаются, что ветер дует.

То же и с брендами. Именно потому торговые марки становятся сильными и известными, что им отдают предпочтения потребители. А поскольку у потребителей есть свобода выбора, то выбирают они именно те товары и услуги, которые на их субъективный потребительский взгляд более других отвечают их интересам (тоже субъективно ими понимаемым). Отсюда их приверженность и лояльность.

Но если ими сманипулировали, а они обман раскрыли (или его помогли раскрыть конкуренты производителя), усомнились в необходимости навязанного товара, то лояльность пропадает.

Оттого одни торговые марки живут недолго, а другие очень долго и экономически успешно. Экономически успешная и долговременно рыночно устойчивая торговая марка с постоянно высоким уровнем лояльности потребителей и называется брендом.

Бренд может получиться случайно в силу предпринимательской удачи, но, как правило, это результат целенаправленной деятельности по такому позиционированию торговой марки на рынке, которое обеспечивает ей высокий уровень лояльности (тем самым экономическую успешность и долговременную рыночную устойчивость).

Книга, которую вы держите в руках, о том, как создавать мощные бренды, написали Лесли де Чернатони и Малькольм МакДональд, профессора и практики. Их труд ориентирован и на студентов, и на менеджеров, прежде всего — бренд-менеджеров, на всех тех, кто хочет иметь обоснованные модели прагматической направленности, позволяющие им лучше характеризировать свои бренды и создавать подходящие для них стратегии роста. Теории брендинга здесь не просто обосновываются, но и разбираются применительно к самым разным ситуациям.

Авторы отталкиваются от главного — менеджмента продукта, по их подтвержденному практикой мнению, «из неправильного понимания природы управления продуктом проистекает и неправильное понимание сущности бренд-менеджмента... До тех пор пока компания не сформулирует свой продукт в параметрах потребительских интересов, подобные печальные истории будут повторяться, а любая надежда на

успешный брендинг окажется только надеждой и не превратится в реальное дело».

Книга «Брендинг. Как создавать мощные бренды» о типичных заблуждениях в работе с торговыми марками, которые так и не стали брендами, о заблуждениях в работе с брендами, которые из-за этого перестали быть брендами, о заблуждениях менеджеров, перепутавших ребрендинг с рестайлингом визуальной компоненты торговой марки (очень хорошо знакомая отечественная ситуация последнего года — двух), но прежде всего — о закономерностях брендинга как разновидности коммуникационного менеджмента. Перед вами настоящий учебник по бренд-менеджменту как управленческой деятельности по организации и обеспечению коммуникации компании на рынке и принятию в ходе нее решения о таком позиционировании торговой марки, которое обеспечивает ей высокий уровень лояльности потребителей (тем самым, обеспечивая и экономическую успешность, и долговременную рыночную устойчивость).

Б.Л.Ерёмин

Президент Российского отделения
Международной рекламной ассоциации (IAA),
Главный редактор журнала «Советник»,
Управляющий партнер «Pick Up Brand Solutions»

Об авторах

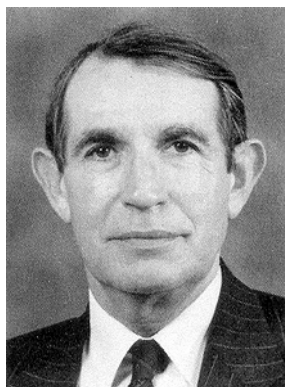
Лесли де Чернатони (Lesly de Chernatony) — профессор по бренд-маркетингу и директор центра исследований в области бренд-маркетинга в бизнес-школе при University of Birmingham. Получив первую научную степень по физике и доктора по бренд-маркетингу, Лесли успешно продвигался по карьерной лестнице в маркетинговых подразделениях ряда организаций категории «голубые фишки», а затем его привлекла работа в университетской среде. Как приглашенный профессор он преподавал в Madrid Business School, а в настоящее время Чернатони — приглашенный профессор в Thammasat University в Бангкоке и University of Lugano в Швейцарии.



Получив несколько крупных грантов на проведение исследований, он смог изучить некоторые из факторов, определяющих успех бренда. Его многочисленные статьи опубликованы в различных европейских и американских журналах. Он часто выступает на международных конференциях. Его статьи и выступления получили престижные награды за лучшие работы, представленные в журналах и на конференциях. Среди других его книг о брендах широко известны «От видения бренда к оцениванию бренда» (*From Brand Vision to Brand Evaluation*) и «Бренд-менеджмент» (*Brand Management*).

Лесли — член Института маркетинга (Chartered Institute of Marketing) и Общества исследователей рынка (Market Research Society). Он бренд-консультант ряда международных организаций. Широко известны его семинары по бренд-менеджменту, которые он проводит не только в Европе и США, но и странах Азии и Дальнего Востока.

Малькольм МакДональд (Malcolm McDonald) — профессор маркетинга и заместитель директора Cranfield School of Management, где он отвечает за направление электронного бизнеса. МакДональд выпускник факультета английского языка и литературы Oxford University, центра Business Studies from Bradford University Management Centre. Он имеет большой опыт работы в промышленности — несколько лет был директором по маркетингу в Canada Dry.



Малькольм МакДональд — председатель совета директоров шести компаний, участвует в деятельности советов директоров крупнейших международных многонациональных компаний, таких, как IBM, Хегох, ВР и им подобных, действующих в большинстве стран мира, в том числе в Японии, США, Европе, Южной Америки, странах АСЕАН (Ассоциация государств Юго-Восточной Азии) и Австралии.

МакДональд — автор 37 книг, в том числе бестселлера «Маркетинговые планы; как их готовить; как их применять (*Marketing Plans; how to prepare them; how to use them*), а также множества статей. Сфера научных интересов в настоящее время — информационные технологии в современных маркетинговых процессах.

Предисловие

Эта книга была задумана как продолжение исследований, которыми один из авторов (де Чернатони) начал заниматься в 1983 г. и продолжает проводить их в настоящее время. Твердо веря в стратегическую важность брендов, мы начали работать совместно в начале 1990-х. В 1992 г. на свет появилось первое издание этой книги, в которой была всесторонне показана важность управления брендами. Книга оказалась полезной для многих менеджеров и студентов бизнес-школ. Наши продолжающиеся исследования, участие в консалтинговых проектах и семинарах с руководителями компаний, проводимых на разных континентах, позволяют нам постоянно накапливать материал по этой теме. Вдохновенные добрыми комментариями и пожеланиями читателей, мы пересмотрели содержание, и как результат в 1998 г. появилось второе издание этой книги.

Однако пришло время, и бренды столкнулись с необходимостью решения более масштабных задач. Перспективно мыслящие менеджеры, осуществляющие навигацию по этим ценным нематериальным активам, да еще во все более штормовых условиях, правильно считают, что усиление ключевых ценностей их брендов и более точное согласование с запросами потребителей позволит им оставаться востребованными, динамично действующими лицами и организациями, заинтересованными в их услугах, что в конечном счете положительно скажется и на упрочении брендов, с которыми они работают. Впрочем, чтобы добиться в этой области успеха, потребовалось, чтобы многие организации начали смело экспериментировать с новыми концепциями. Идеи новой модели, прошедшие испытание временем, приводят к более творческому подходу в развитии брендов. Появление и широкое распространение персональных компьютеров позволило воспользоваться возможностями Интернета, хотя здесь появились вопросы, связанные с будущим брендов.

Наше исследование и тесные взаимоотношения с менеджерами помогли нам лучше разобраться в возникающих концепциях. Накапливая все больший опыт в отношении все более эффективных приемов работы с брендами, мы решили, что текст этой книги целесообразно переработать еще раз. Как могут свидетельствовать наши терпеливые семьи, вряд ли этой серьезной задачей можно заняться, если сначала не проанализировать, сколько времени потребует ее решение. Но под воздействием положительной обратной связи от наших читателей, воспользовавшихся нашими идеями, изложенными в предыдущих изданиях, и понимая, что книга стала *стандартным учебником, которым пользуются во многих институтах по всему миру, мы приступили к работе над новым ее изданием.*

Одним из первых вопросов, с которым мы столкнулись, было принятие решения, остается ли прежняя структура текста подходящей для изменившихся условий? Мы пришли к выводу, что та структура может быть сохранена, так как она позволяет логически переходить от основ бренд-менеджмента, которые можно применять к различным секторам бизнеса, организации из которых могут одерживать победы над конкурентами на полях брендинговых сражений, к более сложным вопросам.

Цель этой книги — проанализировать концепцию брендов и помочь спланировать их рост. Чтобы решить эту задачу, мы переработали каждую главу и включили в нее новый материал. Все рекламные материалы были

пересмотрены заново. Мы также включили в это издание новую главу, где рассматриваются проблемы, с которыми бренды сталкиваются в Интернете. Каждая глава также выиграла в результате включения в нее материалов новых исследований и более широкого списка рекомендуемой литературы.

Частое взаимодействие с менеджерами в ходе семинаров позволило нам сделать вывод, что они хотят иметь обоснованные модели прагматической направленности, позволяющие им лучше характеризовать свои бренды и создавать подходящие для них стратегии роста. Использование этого текста в программах по курсам MBA, MSc и высшей школы показало, что студентам нужен прочный фундамент для понимания сущности управления брендами, без чего они не смогут до конца разобраться в идеях и концепциях имеющихся и предлагаемых новых масштабных моделей. Эта книга также позволяет состыковать друг с другом требования, предъявляемые и менеджерами, и студентами. Теории мощного брендинга здесь не просто обосновываются, а разбираются применительно к самым разным ситуациям. Другими словами, мы, с одной стороны, большое внимание уделили теоретическому обоснованию всех моделей и теорий, а с другой, в то же время показали, как менеджеры могут воспользоваться их преимуществами на практике. Более того, мы также старались, чтобы разбираемые в этой книге идеи можно было использовать на всех типах рынков (потребительском, деловом, промышленном и секторе услуг).

Этот расширенный текст структурирован в виде трех разделов, что позволяет студентам и менеджерам логически разобраться в природе брендов и понять, как хорошо продуманное планирование поможет им наращивать и подпитывать этот ценный актив. Кратко перечислим основные составляющие этой книги.

Раздел I

Основы бренд-менеджмента

В первых двух главах показаны ключевые характеристики брендов и факторы, влияющие на их рост.

В **главе 1** разбирается общая ситуация, позволяющая понять, почему важно создавать и сохранять мощные бренды.

В **главе 2** объясняется природа брендов, рассматривается их эволюция, идентифицируются различные типы брендов и указываются силы, влияющие на бренды.

Раздел II

Бренд-менеджмент в различных секторах

В следующих шести главах исследуются характеристики эффективного бренд-менеджмента брендами в различных секторах.

В **главе 3** разбирается ключевой вопрос, как потребители выбирают бренды и как менеджеры могут влиять на выбор брендов.

В **главе 4** основное внимание уделяется психологическим и социальным аспектам потребительских брендов, исследуется их символическая

XVI

природа, изучается важность ценностей, их демонстрация через индивидуальность бренда и их реализация в ходе взаимоотношений.

В главе 5 разбираются бренды категории B2B (бизнес для бизнеса) показывается, как происходит их покупка, демонстрируется важность их ценностей и анализируется роль брендов как строителей взаимоотношений и их значимость с точки зрения эмоциональных характеристик.

В главе 6 обсуждаются важность брендов услуг и их характеристики, разбираются вопросы, критичные для их создания.

Глава 7 посвящена мощи ритейлеров и их собственным брендам, появившимся в эпоху управления товарными категориями и эффективного реагирования на запросы потребителей. Здесь также разбираются стратегии роста как для брендов поставщиков, ритейлеров, так и брендов производителей.

В главе 8 показаны трудности, с которыми сталкиваются бренды в Интернете, и некоторые вопросы, появляющиеся в тех случаях, когда бренды пытаются воспользоваться Интернетом.

Раздел III

Как победить на полях сражения, где соперничают бренды

В оставшихся четырех главах разбираются приемы, позволяющие участникам победить в брендинговых сражениях и оценить степень успешности своих брендов.

В главе 9 показана стратегическая перспектива позиционирования бренда и идентифицируются источники устойчивого конкурентного преимущества, позволяющие добиться победы над конкурентами благодаря созданию, приобретению или расширению брендов.

В главе 10 объясняется важная роль добавленных ценностей и предлагаются способы идентификации этих ценностей и обеспечения их соответствия потребительским запросам в изменяющейся внешней среде.

В главе 11 разбираются вопросы планирования, гарантирующие стабильность ценностей брендов во времени, чего можно добиться, если подойти к брендам как к целостным образованиям.

В главе 12 основное внимание уделено концепции капитала бренда, показаны способы оценивания того, в какой мере организации удалось создать мощный бренд.

Чтобы помочь читателям лучше разобраться в содержании этой книги, и применить на практике изученные модели, мы разработали серии вопросов, помещаемые в конце каждой главы.

Эта книга во многом выиграла благодаря обсуждениям с нашими многочисленными коллегами. Мы также хотели бы поблагодарить за помощь издательство в лице Сьюзан Друри (Susan Drury) и Карен Даффи (Karen Duffy).

И наконец, Лесли де Чернатони особенно хотел бы поблагодарить свою семью за их терпение и время, которое они щедро ему дарили. Во многом только благодаря понимающей жене и двум динамичным молодым особам в его доме была создана атмосфера, благоприятная для работы над этой книгой.

*Профессор Лесли де Чернатони
Профессор Малькольм МакДональд*

Раздел I

ОСНОВЫ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

Почему так важно создавать мощные бренды

Краткое содержание главы

Представлены основные темы, которые более подробно будут рассмотрены в остальных главах этой книги. В обобщенном виде показаны самые последние идеи и лучшие практические приемы из области маркетинга и по-новому анализируется сущность некоторых активов организации, таких, как рыночная доля и взаимоотношения с поставщиками и потребителями, в совокупности представляемых в виде брендов. Кроме того, подвергаются сомнению традиционные теории и практические приемы учета активов и предлагаются альтернативные варианты, цель которых — показать, как создаются мощные бренды.

Избавимся от ошибочных представлений об управлении продуктом (товаром)

Несмотря на несколько напыщенное название этой книги, это очень серьезная и глубокая попытка двух профессиональных педагогов, исследователей и практиков обратить самое пристальное внимание читателя на тот аспект маркетинга, который часто понимается неправильно и поэтому игнорируется, — **брендинг** (branding).

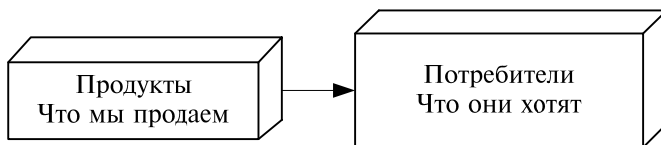
Давайте попытаемся избавиться от ошибочных представлений о брендинге и зададим себе первый вопрос: «Что такое товар?» или «Что такое услуга?» Центральная роль, которую продукт* играет в управлении бизнесом, делает его настолько важным объектом изучения, что ошибки управления в этой области вряд ли компенсируются хорошим менеджментом в других сферах. *Из неправильного понимания природы управления продуктом проистекает и неправильное понимание сущности управления бренд-менеджмента.*

* В маркетинге для обобщенного названия товаров и услуг применяется термин «продукт» (Прим. перев.)

Что такое продукт?

Вряд ли необходимо объяснять, что товар или услуга — это **средство решения проблемы** (problem solver), если понимать такое толкование в том смысле, что у потребителя есть проблемы, которые надо решить, а также что существуют способы и средства, пользуясь которыми, организация добивается своих целей. А поскольку в этом процессе осуществляется переход товара или услуги из рук одного участника этого процесса в руки другого его участника, эта тема, несомненно, очень важна.

Ключ к тому, что представляет собой продукт, можно найти, если проанализировать, что потребители с той или иной вероятностью купят. Теодор Левитт (Theodore Levitt, 1960) в очень информативных и, возможно, самых известных статьях о сущности маркетинга говорил, что на самом деле потребители хотят покупать не сверла на 1/4 дюйма, а дырки диаметром 1/4 дюйма, которые им нужны. Другими словами, сверло само по себе — это только средство для достижения цели. Из этого производитель сверл может извлечь полезный для себя урок: если до этого он считал, что его бизнес — производство сверл, а не предоставление покупателям средств для получения дырок в материалах, он на верном пути, чтобы через какое-то время выйти из своего бизнеса, что неизбежно произойдет, когда будут предложены новые способы получения дырок, допустим, при помощи миниатюрного, лазера.



Важным моментом в этом очень упрощенном примере является тот факт, что компания, которая не может или не хочет думать о своем бизнесе с точки зрения выгод потребителя, а рассматривает его лишь в перспективе своих физических продуктов, грозит опасность потерять свою конкурентную позицию на рынке.

Теперь мы, может быть, начинаем все больше понимать, что когда потребители покупают продукт (даже если это заказчики, приобретающие оборудование для своей промышленной компании), они все равно покупают конкретный набор выгод, который они воспринимают как средство, удовлетворяющее их конкретные потребности и желания.

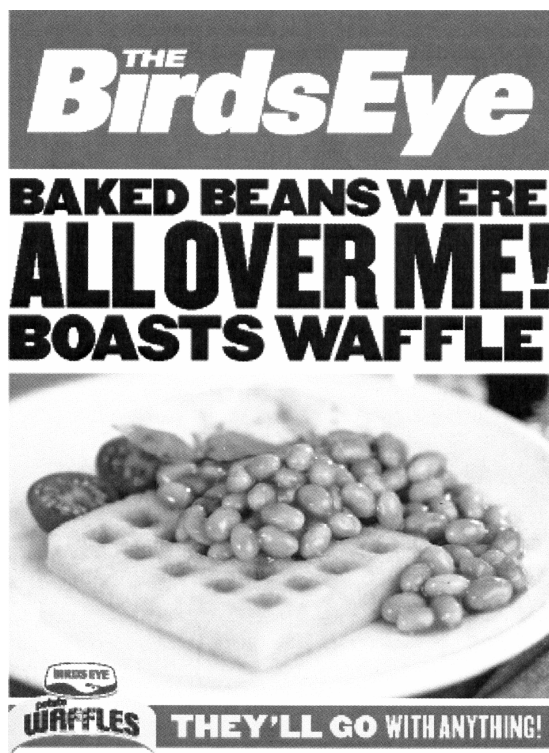


Иллюстрация 1.1

Компания Birds Eye понимает, насколько важно, чтобы ее продукты были привлекательны для потребителей

Можно привести и более серьезные примеры из реального бизнеса, показывающие, к каким катастрофическим последствиям приводит недопонимание сущности бизнеса: компания Gestetner, руководство которой искренне полагало, что они занимаются копировальным бизнесом; IBM, считавшая, что их бизнес — производство универсальных вычислительных машин; издатели Encyclopedia Britannica, бизнес которых серьезно пострадал после появления новых информационных каналов, и многие другие. До тех пор пока компания не сформулирует свой продукт в параметрах интереса потребителей, подобные печальные истории будут повторяться, а любая надежда на успешный брендинг окажется только надеждой и не превратится в реальное дело.

NEW Bonjela Teething Gel.
Because it's not just babies who need relief.



As its name suggests, *NEW Bonjela Teething Gel* has been specially formulated to bring fast, soothing relief from teething pains. Gently massage a dab of gel onto the gum and within minutes, your baby can feel just as relieved as you do.

It's suitable for babies from 3 months old. And because it's banana flavour and sugar-free, it even tastes nice too. Exactly what you'd expect from Britain's best selling teething brand.

Blissful relief for little pains.

Always read the label. Bonjela and the sword and circle are trademarks.

Иллюстрация 1.2

Bonjela™, гель для зубов, позиционирован как средство, позволяющее молодой маме быстро решать проблемы, возникающие при прорезывании зубиков у младенцев

Обратимся к отрасли пенсионного страхования. Несомненно, для клиентов самое главное в ее деятельности — пенсия, которую они рассматривают как средство решения многих своих проблем, однако многие страховые компании продолжают игнорировать этот факт и утверждают, что они занимаются пенсионным бизнесом, т.е. подходят к своему бизнесу прежде всего из собственных интересов.

Если говорить о финансовых услугах, то, как это показано в табл. 1.1, и здесь можно действовать по-разному. Это наглядно продемонстрировала одна компания, добившаяся на этом рынке больших успехов во многом благодаря хорошему пониманию сущности этого бизнеса и четким определениям того, чем они занимаются.

Таблица 1.1 *Некоторые рыночные формулировки* (индивидуальный (личный) сегмент рынка)

<i>Рынок</i>	<i>Интерес потребителя (в режиме он-лайн)</i>
Срочная необходимость в наличности («дождливый день»)	Наличные, чтобы расплатиться по нежелательным и неожиданным событиям, часто связанным с повреждениями или частичной утратой собственности
Планирование будущих событий	Схемы по защите и приращению денег, которые предназначены для ожидаемых или неожиданных платежей при наступлении некоторых событий (например, замена или ремонт автомобиля, получение образования, свадьба, похороны и т.д.)
Приобретение активов	Наличные для покупки активов, когда в этом возникает необходимость (например, приобретение автомобиля, дома, дорогой отдых, «который бывает только раз в жизни»)
Поддержание благосостояния	Способность поддерживать желательный стандарт жизни (для себя и / или своих близких) во времена незапланированного снижения заработной платы
Доход на пенсии	Способность поддерживать желательный стандарт жизни (для себя и / или своих близких) после того, как человек прекращает получать заработную плату
Поддержание здоровья	Сохранение и наращивание активов (с разными уровнями риска и ликвидности)
Повседневное управление деньгами	Возможность иметь наличные деньги для повседневных потребностей и оперативный доступ к ним

Понятно, разный тип логики и мышления руководителей ведет к разным принципам деятельности фирмы, и это касается не только брендов, но и маркетинга в целом, если говорить о параметрах рыночной доли, размерах рынка, темпах роста рынка, положении бизнеса относительно конкурентов и общей направленности маркетинговых стратегий. И мы теперь начинаем лучше понимать, что существует опасность, если решение по продуктам целиком и пол-

ностью возлагается только на инженерно-технических специалистов. Получив право решать, они иногда исходят из того, что единственно важной характеристикой управления продуктом являются лишь его технические показатели или функциональные параметры. Эти идеи показаны на рис. 1.1 и представлены в самом центре системы окружностей.

Leaves your
whole body
glowing
with
pleasure.

[And doesn't criticise your parking.]

You'll love new Vitality's deliciously refreshing raspberry or peach flavour. But most of all, you'll love the good it does you. Because low-fat Vitality is full of probiotics that join forces with the ones found naturally in your body, helping to balance your entire digestive system for a feeling of inner and outer well-being. And when was the last time a man did all that?

Vitality. The yogurt drink that loves you back.

For more information on probiotics, visit www.probioticsupdate.com

Иллюстрация 1.3

Muller Vitality прибегает к юмору, исходя из того, что между потребителем и продуктом существуют определенные «взаимоотношения»

Можно продолжить и нарисовать вокруг этого центра две окружности, выступающие в качестве «ореола продукта». На это окружение может приходиться до 80 % добавленной ценности, что, понятно, очень существенно влияет на привлекательность товара или услуги. К тому же часто это обходится всего в 20 % от всех из-

держек, в то время как для внутренней окружности соотношение выгод и расходов является обратным — 20 % и 80 %.

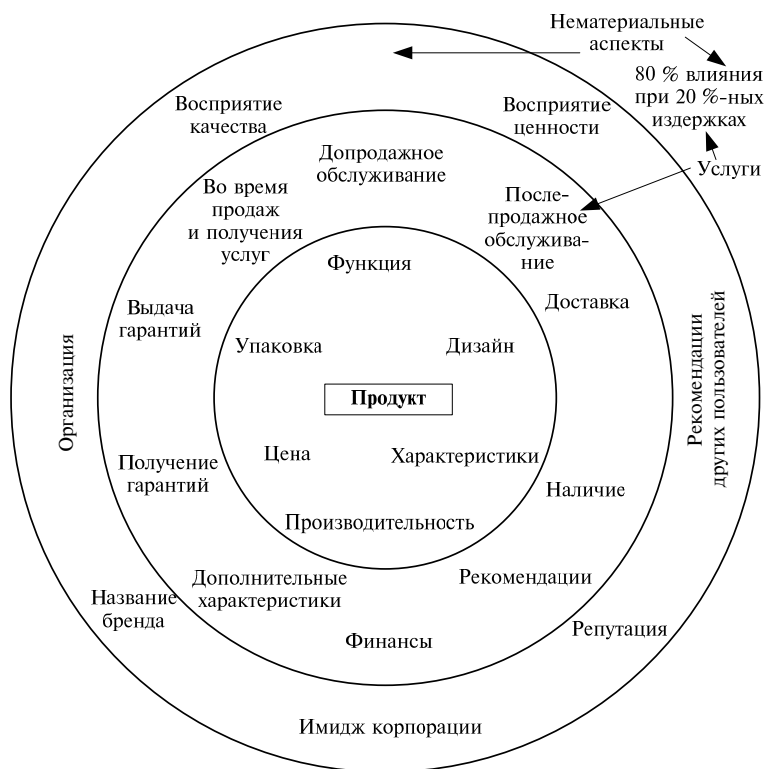


Рис. 1.1

Природа взаимоотношений с потребителями

Рис. 1.1 помогает понять также и природу недопонимания взаимоотношений, устанавливаемых у организаций со своими потребителями. А это свидетельствует о том, что по-прежнему существует незнание того, что такое маркетинг. Перечислим основные ошибочные суждения и убеждения, начав с ключевой идеи, которую мы только что указали.

1. *Управление продуктом.* Убеждение, что все, что компания должна делать, чтобы добиться успеха, — это производить хороший продукт, по-прежнему процветает, и поэтому примеры Concorde, EMI Scanner и многих тысяч других пре-

красных продуктов, владельцы или изобретатели которых за последние 20 лет стали банкротами, не убеждают в обратном людей, разделяющих подобное мнение.

2. *Реклама.* Это другое широко распространенное ошибочное толкование, из-за чего анналы бизнеса регулярно пополняются ситуациями вроде тех, в которых оказались Dunlop, Woolworths и British Airways. Огромные расходы на рекламу, чтобы таким образом добиться основных целей, — по-прежнему очень популярный способ, к которому в первую очередь прибегают многие организации, пытаясь решать маркетинговые проблемы, имеющие глубокие корни.
3. *Обслуживание потребителей.* Синдром «Сегодня хороший день, не правда ли?» продолжает работать и в наши дни. Так, банки тратят миллионы долларов на обучение своего персонала предельно вежливому общению с клиентами, но по другим основным параметрам действуют совершенно не так, как нужно. Хотя следует признать, что некоторые из финансовых структур все-таки начали понимать, что прежде всего правильным должен быть продукт. То же самое происходит во многих железнодорожных компаниях, действующих по всему миру. Конечно, пассажирам приятно, когда их обслуживают вежливо и доброжелательно, но для них более важно вовремя прибыть в место назначения.
4. *Продажи.* Это только один аспект коммуникаций с потребителями, и поэтому заявлять, что только это и важно, значит игнорировать важность управления товарным производством, ценообразования, дистрибуции и других форм коммуникации. Продажи — это только часть общего процесса, в ходе которого реально совершается транзакция. Другими словами, это кульминация маркетингового процесса, и успех здесь возможен только в том случае, если управление другими элементами комплекса маркетинга (marketing-mix) осуществляется должным образом. Представьте, например лошадь, у которой нет хотя бы одной ноги! Сможет ли она достичь цели? То же самое справедливо и в бизнесе. Чем больше внимания уделяется запросам потребителей, разработке продуктов, удовлетворяющих эти запросы, цене, соответствующей предлагаемым выгодам, необходимой дистрибуции и эффективной коммуникации с целевым рынком, тем выше вероятность, что во время процесса личных продаж будет получен контракт на совершение сделки.

Маркетинговые активы организации

В приводящихся в учебниках определениях маркетинга акцент делается на удовлетворении выявленных потребительских запросов, что и считается сутью и основой маркетинга. Существуют разные интерпретации этого подхода, но всех их обобщает концепция, суть которой можно сформулировать так: «Поместите потребителя в центр вашего бизнеса».

В философском плане с этим вариантом не поспоришь. Однако следует понимать, что способность бизнеса предлагать продукты, удовлетворяющие реальным запросам, в целом ограничена и охватывает только очень специфические области. При более пристальном анализе почти любой ситуации мы обнаружим, что ограничивающими факторами, которые определяют ее способность удовлетворять запросы обслуживаемого рынка, являются умения, навыки и ресурсы организации. Здесь в качестве примера можно привести историю о производителе логарифмической линейки, которая в эпоху электронных калькуляторов никак не может конкурировать с ними. Сильные стороны, навыки и умения выпускавшей ее компании, какими бы явно выраженными они ни были, при производстве электронных калькуляторов просто не нужны, хотя, возможно, что-то еще и значат в маркетинге на каких-то специализированных рынках.

Если перефразировать сказанное, *маркетинг прежде всего должен рассматриваться как процесс достижения наиболее эффективного размещения активов компании* таким образом, чтобы она могла добиться поставленных перед собой целей. Под активами в контексте этой книги мы понимаем прежде всего те активы, которые можно описать как «маркетинговые».

Что же такое маркетинговые активы? Как правило, под активами мы прежде всего подразумеваем финансовые активы или, более точно, те активы, которые указываются в балансовом отчете бизнеса. Поэтому традиционно активы представляются в виде долгосрочных составляющих, например, зданий и оборудования, и оборотных средств, в частности материально-производственных запасов или наличных.

На самом же деле для долгосрочного благополучия бизнеса намного важнее его маркетинговые активы, однако, как это не парадоксально, в балансовом отчете они показываются редко. В конечном счете единственными активами, имеющими ценность, являются те, которые прямо или косвенно, сейчас или в будущем, вносят свой вклад в продажи, обеспечивающие рентабельность. Поэтому в

нашу классификацию маркетинговых активов мы включим следующие составляющие.

- *Рыночная «франшиза».* Есть ли некие части рынка, которые мы можем назвать собственными? В отношении них важна лояльность потребителей и дистрибьюторов.
- *Дистрибутивная сеть.* Смогли ли мы создать каналы дистрибуции, позволяющие нам доставлять товары и услуги на рынок эффективным по затратам способом?
- *Рыночная доля.* «Эффект опыта» и экономия на масштабах означают, что для многих компаний очень выгодно быть крупными. В этом случае издержки снижаются, а видимость продукта на рынке, наоборот, становится более сильной.
- *Взаимоотношения с поставщиками.* Способность иметь доступ к сырью, дешевым компонентам и комплектующим может быть очень важным условием для бизнеса. Кроме того, тесное взаимодействие с поставщиками часто в значительной степени способствует разработке инновационных продуктов.
- *Связи с потребителями.* В наши дни девиз «Ближе к потребителю» стал своего рода священным, так как многие организации могут подтвердить, насколько сильное преимущество на рынке они получили именно благодаря наличию сильных связей со своими потребителями. Этот успех привел к значительному росту интереса к маркетингу взаимоотношений (relationship marketing).
- *Технологическая база.* Имеет ли компания какие-то уникальные навыки, умения, процессы или ноу-хау, свидетельствующие о ее сильных сторонах, которые могут стать основой для эксплуатации продукта или рынка?

Только благодаря эффективному использованию этих и ряда других маркетинговых активов компания может формулировать маркетинговые стратегии, позволяющие ей добиться успеха на рынке. Конечно, необходимо затем решить другую важную задачу — отыскать на рынке возможности, позволяющие эксплуатировать эти активы. Однако это отдельная тема, которую мы оставляем вне этой книги.

Если говорить в целом, то серьезное отношение к маркетинговым активам предполагает такое же управление ими, как и финансовыми активами. А для этого надо получить ответы на следующие вопросы:

- Как мы оцениваем рыночные активы?
- Как мы их защищаем?
- Как мы их наращиваем?

Вопрос об оценивании маркетинговых активов — сложный и противоречивый. Определить финансовое значение этих нематериальных активов возможно только при продаже или покупке компании. Часто когда одна компания приобретает другую, она платит за нее дороже «балансовой стоимости», то есть больше суммы, показанной в балансовом отчете. Бухгалтерский ответ, объясняющий это противоречие, таков: разница между ценой покупки и балансовой стоимостью считается «**гудвиллом**» (goodwill). Этим термином обозначается разница между стоимостью бизнеса в целом и суммой его отдельных составляющих.

Важность бренда

Внимательные читатели уже заметили, что до сих пор мы преднамеренно не говорили о брендах как об активах. Сейчас им должно быть уже понятно, что рис. 1.1 показывает не просто продукт, но и его **взаимоотношения** (relationship) с потребителем. *Эти взаимоотношения персонализируются либо через название организации, либо через название бренда, либо через сам продукт.* Прекрасными примерами названий бренда самих компаний можно назвать Microsoft, McDonald's, Disney и Nokia. А столь же очевидными примерами названий брендов продуктов будут Persil, Nescafé, Fosters и Dulux.

Прежде всего следует отметить, что когда в этой книге мы говорим о термине «бренд», мы используем его, учитывая не только потребительские товары, но и весь диапазон предложений, включающий людей (скажем, политиков или поп-звезд), места (например, Бангкок), корабли (к примеру, *QEII*), компании, промышленные товары, услуги и так далее.

Далее следует провести разницу между «брендом» и товаром, продуктом (commodity). Товарные рынки (commodity markets), как правило, характеризуются отсутствием явно воспринимаемой дифференциации, то есть потребители не различают предлагаемые им конкурирующие предложения. Другими словами, на таких рынках предложения продуктов конкретной товарной категории практически неотличимы. Сразу же приходят на ум такие продукты, как молоко или картофель, или и железная руда. Хотя, конечно, между ними могут быть отличия качественного характера, но идея заключается в том, что в рамках конкретной спецификации данная бутылка молока практически идентична другой бутылке молока.

В ситуациях, подобных этим, человек сталкивается с тем, что решение о покупке обычно принимается в первую очередь на основе цены или наличия продукта в продаже, а не его предпочтений к тем или иным брендам. Поэтому можно считать, что покупка бен-

зина для заправки автомобиля попадает в категорию родового товара. И хотя нефтекомпании пытаются продвигать свои индивидуальности, но стараясь добиваться повторных покупок, они неизбежно начинают исходить либо из цены, либо особенностей продвижения.

Конечно, бывают случаи, когда из родового продукта делают бренд. Так, по содержанию Perrier Water — обычная ключевая вода, хотя и имеющая некоторые отличительные характеристики, но по сути это все равно питьевая вода. Однако благодаря упаковке и главным образом продвижению был создан международный бренд, имеющий очень лояльных потребителей и как следствие продаваемый по цене, существенно превышающей издержки на ингредиенты этого продукта.



Иллюстрация 1.4

Премия «Лучший автомобиль года» журнала What Car? повышает степень доверия у потребителей и может сократить их потребность в получении другой информации

Можно привести и обратные примеры: сильные в прошлом бренды, но ослабленные в какой-то момент, фактически стали родовым товаром. Такой процесс происходит достаточно часто, поскольку из-за снижения цены или отсутствия у бренда общей поддержки при острой конкуренции владельцы допускают ухудшение своего маркетингового актива.

Когда-то на британском рынке сидра, в частности грушевого, Babycham был заметным и хорошо узнаваемым брендом. Но в 1993 г. изменение лишь логотипа (молодой олень) бренда и отсутствие общей поддержки привело к заметному спаду Babycham. И наоборот, два основных бренда чулочно-носочных изделий Pretty Polly и Aristos получили нужную поддержку, что и помогло им удержать свое лидерство. Отсутствие подобной поддержки и ставка только на информационные материалы в точках продаж стали одной из причин, объясняющих отсутствие на рынке других сильных брендов трикотажных изделий. На рис. 1.2 показан процесс упадка и переход от бренда к родовому товару, когда в течение определенного времени явно выраженные ценности бренда становятся менее очевидными и возможность установления для продукта высокой цены снижается.

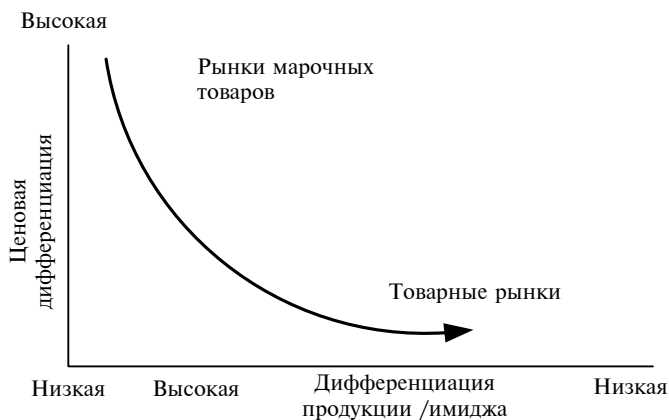


Рис. 1.2
От бренда к родовому товару

Разницу между брендом и родовым товаром обобщенно можно передать словами «добавленные ценности» (added values). Бренд — это больше, чем просто сумма отдельных составных частей. Для покупателя или пользователя он включает и дополнительные атрибуты, которые, хотя порой и рассматривают как «нематериальные», но тем не менее, для него очень реальные. Чтобы показать силу этих

добавленных ценностей, рассмотрим результаты *слепого тестирования* (когда название бренда скрыто) двух напитков — Diet Pepsi и Diet Coke. В тестировании принимала участие репрезентативная выборка потребителей (панель). Результаты тестирования:

- | | |
|----------------------------------|------|
| • Pepsi | 51 % |
| • Coke | 44 % |
| • Не смогли выявить предпочтения | 5 % |

Когда же эти два напитка предложили попробовать сопоставимой по общим характеристикам выборке в открытом тестировании (названия брендов были известны), то получили следующие результаты:

- | | |
|----------------------------------|------|
| • Pepsi | 23 % |
| • Coke | 65 % |
| • Не смогли выявить предпочтения | 12 % |

Как можно объяснить столь разные цифры, если не параметрами добавленных ценностей, которые возникли в умах потребителей, увидевших знакомый логотип и упаковку Coke? Этот же феномен встречается и на рынках категории бизнес-бизнес. На рынке таких групп товаров, как удобрения, буквы ICI на пластиковой упаковке — это эффективный сигнал покупателю о качестве и надежности товара, позволяющий ICI получать преимущество над менее известными брендами.

Часто природа этих добавленных ценностей по сути эмоциональная, поэтому если попросить потребителей выразить их словами, то они могут столкнуться с некоторыми затруднениями. Такой ценностью может быть престиж, который испытывает человек, пользующийся платиновой кредитной картой American Express. Эти добавленные ценности — результат хорошо продуманных маркетинговых стратегий, благодаря которым бренд занимает в умах потребителей четко определенную позицию конкретного рынка. На рынках родовых (немарочных) товаров конкурирующие бренды, из-за того что они практически не различимы, воспринимаются потребителями как занимающие фактически одну и ту же позицию, и поэтому для любых целей они становятся взаимозаменяемыми. И наоборот, особая позиция бренда с благоприятными атрибутами, которые потребитель считает для себя важными, приводит к снижению вероятности того, что потребитель согласится на продукт-субститут (substitute).

Именно это происходит, когда наиболее значимыми координатами конкуренции становятся относительные добавленные ценно-

сти соперничающих друг с другом брендов. Ключевой продукт — это в чистом виде физические параметры предложения, которые, как правило, легко дублировать. Добавленные ценности, увеличивающие привлекательность продукта и там, где это можно, создающие особые отличающие их черты, следует отыскивать в «ореоле продукта», которые в обобщенном виде мы снова представим на рис. 1.3.



Добавленные ценности, например имидж, обслуживание, дизайн, поддержка (80 %-ное воздействие при 20 %-ных издержках)

Рис. 1.3

Важность добавленных ценностей

Чем больше ореол по сравнению с ключевым продуктом, тем более вероятно, что данное предложение будет существенно отличаться от соперничающих продуктов, и наоборот.

Одно из лучших свидетельств той ценности, которую мы называем «ореол продукта» (surround), — пример Coca-Cola. Именно этот ореол является основным фактором ее коммерческого успеха, и в этом мало кто сомневается. Когда одна компания покупает другую, как это было в случае с Nestlé и Rowntree, совершенно ясно, что основная цель поглощения — не приобретение материальных активов, которые указываются в балансовом отчете (предприятий,

зданий, транспортных средств и т.д.), а названий брендов, принадлежащих приобретаемой компании. Это объясняется тем, что прибыль приносят не фабрики как таковые, а взаимоотношения с потребителями. И названия брендов укрепляют эти взаимоотношения.

Поэтому можно утверждать, что компанию, предлагаемую для продажи, вполне возможно оценить, и, несомненно, это можно сделать, используя общий подход, особенно если учесть стоимость маркетинговых активов, представленных брендами.

Вопросы о защите активов и их развитии должны рассматриваться с точки зрения сущности маркетинга. Основная область ответственности, которую признают многие компании, — «надзор» за маркетинговыми активами, осуществляемый, например, с помощью концепции бренд-менеджмента. Суть этой концепции состоит в том, что одному из руководителей поручают заниматься брендом или брендами, и он, возглавляя это направление, конкурирует в организации с другими руководителями за распределяемые ресурсы, а за пределами организации — с другими компаниями за рыночную позицию. Такая организационная концепция позволяет легко перейти к системе «учета бренда» (brand accounting), где делается попытка определить чистую приведенную стоимость бренда на основе потенциала потоков наличных средств, которые в будущем поступят в компанию, путем сравнения их с выходящими за тот же период потоками.

Такой подход заставляет менеджера признать тот факт, что *деньги, затрачиваемые на завоевание рыночной позиции бренда, на самом деле это инвестиции, вкладываемые в генерирование будущих доходов.* Это сильный аргумент в пользу руководителей, которые считают, что при принятии решений в организации и при обсуждении вопросов о распределении ресурсов должны использоваться, хотя и в неявном виде, методы управленческого учета, а не традиционный подход, при котором маркетинговые средства рассматриваются как издержки за тот период, в который они понесены. Таким образом этот аргумент в пользу тех, кто утверждает, что подобные расходы следует считать инвестициями.

В наши дни организации часто целесообразнее получить крупный бренд, учитывая все риски и неопределенности, которые с этим связаны, через поглощение, чем создавать новый. Это одна из веских причин, объясняющих, почему в последнее время все активнее развивается оценивание брендов и почему бренды все больше воспринимаются как активы. Некоторые очень наглядные примеры ценности брендов как активов можно показать на примере поглощений, когда были заплачены суммы, намного превышающие

оценку активов в балансовом отчете. Так, Philip Morris купила Kraft за 12,9 млрд долл., в четыре раза превышающих стоимость материальных активов Kraft. Grand Metropolitan приобрела Pillsbury' за 5,5 млрд долл., что на 50 % выше стоимости Pillsbury', зафиксированной на период до совершения сделки. RHM более чем в три раза повысила свою стоимость активов, когда сама оценила свои бренды и включила их в свой балансовый отчет.

С появлением Интернета, особенно онлайн-аукционов, потребителям стало значительно легче добиваться получения более низкой цены на любой продукт. Однако у этого варианта, как оказалось, есть дестабилизирующий эффект, в большей мере затронувший родовые товары, чем бренды. Более того, ведущие организации, имеющие крупные бренды, начав заниматься электронной коммерцией, не только снизили издержки на транзакции, но и увеличили дополнительные ценности, предлагаемые потребителям. Так, компания Thomas Cook, специализирующаяся на организации путешествий, использует Интернет, чтобы облегчить взаимодействие клиентов с ними и предоставить им выбор более подходящего способа взаимодействия. Это существенно отличается от традиционного подхода, когда потребитель рассматривается как пассивная сторона, соглашающаяся на то решение, которое ему предлагает поставщик. Действительно, в электронную эпоху, когда потребители обладают такой же информацией о поставщиках, как и те о них, наиболее мощными становятся бренды, в которых центральная роль отводится потребителю. Успешные компании знают запросы потребителей и становятся своего рода их адвокатами, старающимися защищать их интересы.

Поэтому полезно постоянно помнить, *что* именно электронная коммерция предоставляет потребителю. В первую очередь это высокая скорость совершения сделок, возможность выбора, хороший контроль и возможность сравнения предлагаемых вариантов. Именно поэтому сегодня брендинг стал более важным, чем когда-либо направлением работы. В свое время все маркетологи полагали, что каждый потребитель — это просто часть большой совокупности, единица из общей группы. Поэтому маркетинг больше занимался вопросами передачи сообщений, чем формированием *взаимоотношений*.

Итак, успешный бренд обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество и в результате обязательно приводит к более высокой рентабельности и более высоким рыночным показателям.

Мы начали эту главу с утверждения, что конечным проявлением взаимоотношений компании является ее рынок. Блок-схема этого подхода представлена на рис. 1.4.

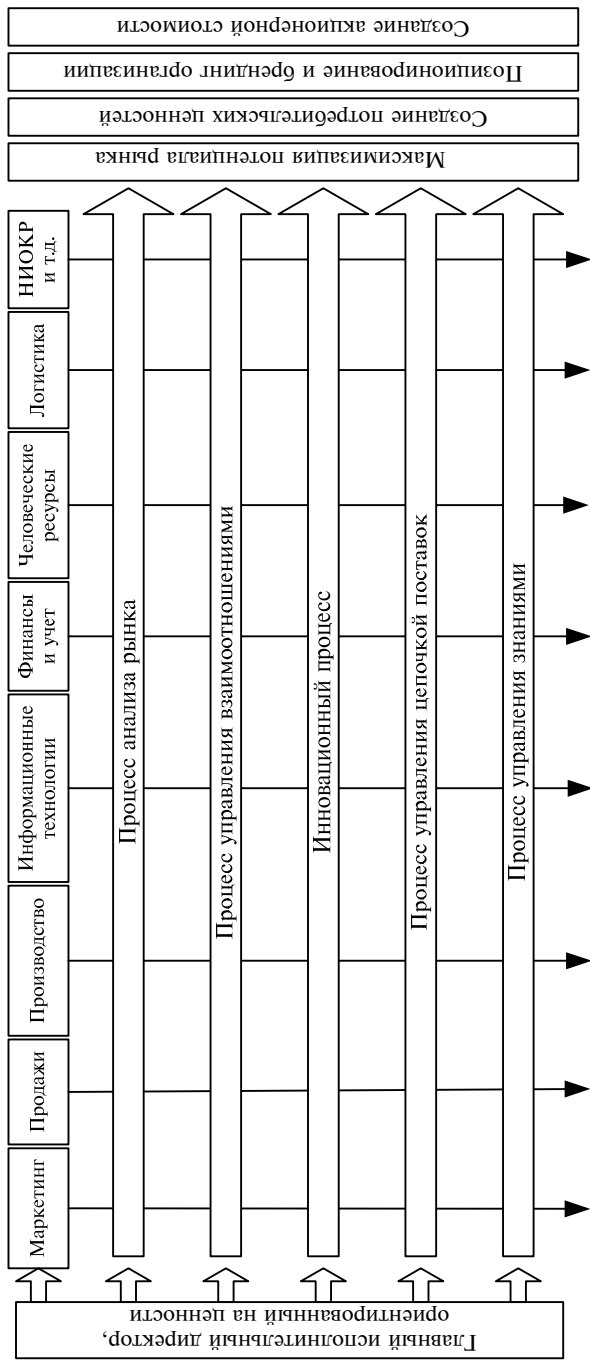


Рис. 1.4
Возможности брендов по созданию ценностей организации

Эта общая модель процесса создания ценности. Она показывает ряд межфункциональных управленческих процессов, два из которых связаны с анализом сущности рынков (традиционный маркетинговый процесс) и управлением взаимоотношениями с рынками (традиционные продажи и процессы обслуживания). Три оставшиеся вертикальные линии представляют другие ключевые процессы, связанные с созданием акционерной ценности и ценности для других заинтересованных лиц. Следует особо отметить, что окончательным звеном создания акционерной стоимости является вертикальный блок «Позиционирование и брендинг организации».

Создание успешных брендов

Надеемся, что предоставленные первоначальные свидетельства убедили вас, что важность брендов возрастает и что это необходимо учитывать, если вы хотите (а кто этого не хочет?) добиться успеха в бизнесе. Далее в этой книге мы обратимся к базе данных PIMS (Profit Impact of Market Strategies — программе «Влияние рыночной стратегии на прибыль»), а также к ряду других баз данных и на их основе покажем, что наличие у организации сильных и успешных брендов позволяет им создавать устойчивый и долговременный спрос и помогает получать и сохранять более высокую маржу прибыли (margins), чем при любых родовых товарах или нераскрученных брендах.

Умелое формирование брендов повышает рентабельность за счет создания добавленных ценностей, стимулирующих дополнительные покупки потребителей. Тем самым закладывается фундамент, позволяющий фирме расширить свой бизнес: улучшить свою продукцию, создать ее модифицированные варианты, предложить дополнительные услуги, выйти на новые рынки и т.д. Все это защищает компании от все возрастающего воздействия посредников. И наконец, что также очень важно — умелое формирование бренда помогает трансформировать организацию, превратив ее из безличной бюрократической структуры в престижную фирму.

Все основные аспекты, связанные с формированием успешных брендов, мы подробно проанализируем в последующих главах. Создание мощных брендов — это трудная задача, с которой сегодня сталкиваются все организации. Поэтому вряд ли ее можно решить,

если игнорировать вопросы, имеющие прямое отношение к брендингу. Поэтому мы настойчиво рекомендуем вам продолжить изучение этой книги!

Modus operandi этой книги

Каждая из последующих глав охватывает ряд важнейших аспектов управления брендов и заканчивается контрольным списком действий. Для удобства наших читателей в конце каждой главы мы приводим список дополнительной литературы по наиболее важным аспектам, разбираемым в ней.

Источники и дополнительная литература

Levitt, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, July — August, 45—56.

Глава 2

Брендинг как процесс

Краткое содержание главы

Цель этой главы — проанализировать основные вопросы, связанные с планированием и обеспечивающие успех бренда. Вначале объясним, что успешный брендинг не ограничивается только выбором и использованием названия, затем перейдем к обсуждению концепции бренда, его характеристик и роли брендов в маркетинге взаимоотношений, дадим исторический обзор эволюции брендов, брендов дистрибьюторов и родовых товаров, а также рассмотрим способы категоризации брендов. Затем выясним, в чем заключается ценность брендов для производителей, дистрибьюторов и покупателей. Рассмотрим и покажем важность планирования брендов и вопросы, влияющие на потенциал бренда.

Успех бренда как результат интеграции маркетинговых ресурсов

Когда водитель своего BMW впервые с гордостью поворачивает ключ зажигания в «самой классной машине», он не только выигрывает от отличных инженерных разработок, обеспечивающих превосходные функциональные показатели, но и приобретает символ, общающийся окружающим ключевые ценности эксклюзивности, совершенства, качества и технических инноваций. Владельцы кредитной карты American Express не только приобретают дорожные чеки, которые выдаются оперативно и принимаются по всему миру, и они не только получают гарантии, что в случае утраты этой карты процедуры по ее восстановлению будут простыми и быстрыми. Они *платят* за то, что они вступают в эксклюзивный клуб экстраординарных людей, добившихся в этой жизни явного успеха, живущих интересно, насыщенно и деятельно. Также поступает и управляющий директор: он передает функции информационных технологий компании по аутсорсингу и выбирает партнера не только потому, что у того есть крупные ресурсы и достаточный опыт, он также приобретает и известное название, которое обозначает умение предоставить отличное обслуживание, свидетельствует о глобальном признании и устойчивой надежности.

Хотя все эти покупатели на потребительском, промышленном рынке и рынке услуг прежде всего приобретают решения, позво-

ляющие устранить свои индивидуальные проблемы, они также платят дополнительно за добавленные ценности, которые получают при покупке брендов. Другими словами, помимо решения своих основных проблем, ради которых и совершается покупка, они приобретают более полное решение этих проблем, так как они удостоверяются, что предоставляемая им дополнительная ценность вполне оправдывает более высокую цену, и поэтому выделяют данный вариант из альтернативных, которые могли бы удовлетворить лишь их основные потребности.

Однако дополнительные ценности, которые потребители ищут, они получают не только через название бренда, выступающего в качестве дифференцирующего механизма или напоминающего о мощной рекламе. Ситуация гораздо масштабнее: они воспринимают всю совокупность, видят **бренд как целое**, *являющееся результатом согласованных организационных и маркетинговых подходов, где гармонично используются все элементы комплекса маркетинга*. Мужчина дарит женщине коробку фирменных шоколадных конфет не просто потому, что та голодна. Нет, он выбирает бренд, который сообщает женщине о том, что между ними установились определенные взаимоотношения. Это, как надеется мужчина, будет понято именно так — благодаря особому дизайну упаковки, воспоминанию значимого для женщины рекламного сообщения, качеству содержимого, ее притворным укорам из-за высокой цены, которую он заплатил, и ее оцениванию усилий и времени, которые он затратил, чтобы отыскать магазин, специализирующийся на продажах такого эксклюзивного бренда. То же самое происходит, когда женщина покупает свой подарок мужчине, например, сигары в особенной коробке.

Подобные примеры свидетельствуют, что понимание брендинга как процесса, связанного лишь с «называнием продуктов» или «осуществлением правильного продвижения на основе хорошо заметного названия», или «правильного подхода к дизайну», является слишком близоруким. В 1990-х, когда компания VW приобрела Skoda, этому бренду приходилось конкурировать лишь по цене, поскольку на рынке он воспринимался как товар низкого качества. Помимо существенных инвестиций в Skoda по таким направлениям, как разработка продукта, производство и маркетинг, менеджеры много поработали и над тем, чтобы добиться его более благоприятного восприятия. Интегрированный подход к формированию бренда в конце концов позволил устанавливать на автомобили этой марки более высокие цены. В одной телевизионной рекламной кампании рабочий завода Skoda высказывал свои существенные сомнения, следует ли оставлять прежний логотип Skoda на вновь производимые автомобили!

Таким образом, брендинг — это мощная маркетинговая концепция, которая не просто фокусируется на одном элементе маркетинг-микса, а учитывает результаты тщательно продуманной группы видов деятельности во всем спектре маркетинг-микса, направленных на то, чтобы покупатель признал наличие у продукта интересующих его дополнительных ценностей, уникальных при сравнении их с другими сопоставимыми товарами и услугами и трудными для дублирования конкурентами. Цель брендинга — сделать одну из задач организации, а именно формирование и сохранение лояльной базы потребителей, более легкой, более эффективной по затратам и обеспечивающей максимально возможную доходность на инвестиции. Другими словами, брендинг не следует рассматривать как тактический инструмент, применяемый в границах лишь одного элемента маркетинг-микса, а подходить к нему как к результату стратегического мышления, интегрирующего маркетинговую программу в масштабах всего комплекса маркетинга.

Не следует считать брендинг и концепцией, которая подходит в основном для потребительских рынков. Как будет показано далее, она полезна и на рынках бизнес-бизнес, в секторах товаров и услуг, в коммерческих и некоммерческих направлениях деятельности. Действительно, концепция брендинга более применима к людям и местам, таким, как политики, поп-звезды, курорты и другие дестинации. В равной мере она может использоваться и для маркетинга товаров и услуг. Задача стратегического брендинга — определить, как добиться самой высокой доходности на инвестиции от брендов, используя для этого анализ, формирование и реализацию стратегии, которая наилучшим образом удовлетворяет запросы пользователей, дистрибьюторов и производителей бренда.

Концепция бренда

Успеха, как правило, добиваются те бренды, которые сфокусированно и согласованно используют маркетинговые ресурсы и являются ценными маркетинговыми активами. В 1980-х годах ценность брендов привлекла внимание маркетологов, хотя и из-за достаточно нестандартной причины — повышенной активности в этой сфере финансового сообщества. В 1985 г. Reckitt & Colman приобрела Airwick Industries и в балансовом отчете указала ее стоимость 127 млн ф. ст. Это цифра была получена на основе полученных ее нематериальных выгод в виде гудвилла, прошлой истории Airwick Industries и приверженности потребителей, передаваемых вновь приобретенными брендами своим новым владельцам. Эта покупка, возможно,

была одной из первых, когда организации стали понимать, что бренды обладают финансовым значением. Но по-настоящему масштабное оценивание бренда провела Rank Hovis McDougal. В 1988 г. она объявила, что по результатам оценивания «весомости» названий своих брендов она добавила в свой балансовый отчет 678 млн ф. ст. По ее оценкам, именно столько стоят ее бренды. В тот же год Jacobs Suchard и Nestlé ожесточенно сражались друг с другом за обладание Rowntree. Перед началом этого соперничества материальные чистые активы Rowntree, по оценкам, стоили приблизительно 300 млн ф. ст. В конце концов контроль над ней получила Nestlé, заплатившая 2,5 млрд ф. ст. Разница в 2,2 млрд ф. ст. отражает ту ценность, которую, как считает Nestlé, она потенциально может получить от таких сильных брендов Rowntree, как KitKat, Polo, Quality Street и After Eight Mints!

В ходе анализа, выполненного Interbrand в 2002 г., были рассчитаны стоимости ведущих брендов мира. Как свидетельствует табл. 2.1, стоимости этих активов очень высоки.

Таблица 2.1 *Наиболее дорогие бренды мира в 2002 г.*
(источник: Interbrand)

<i>Бренд</i>	<i>Стоимость, млрд долл.</i>
Coca-Cola	69,6
Microsoft	64,1
IBM	51,2
General Electric	41,3
Intel	30,9
Nokia	30,0
Disney	29,3
McDonald's	26,4
Marlboro	24,2
Mercedes	21,0

Успешные бренды дороги, так как они гарантируют будущие потоки доходов. Компании понимают, что лояльные потребители продолжат покупать эти бренды регулярно и согласятся поддерживать их даже в кризисных ситуациях, например в случае злонамеренных несанкционированных действий с брендами. В подобных ситуациях оперативная реакция руководителей и их стремление довести до заинтересованных лиц новые разработки, связанные с брендами, помогают быстро восстановить ситуацию и привести ее в норму.

Подобные действия, как например с лекарством Tylenol, помогли руководству Johnson & Johnson быстро вернуть доверие общественности.

Конечно, окончательную оценку стоимости бренда дает не производитель и не дистрибьютор, а покупатель или пользователь. Маркетологи умеют создавать стратегии, пользуясь которыми они доводят информацию о дополнительных ценностях своих брендов до покупателей, но из-за так называемого «процесса восприятия» целевая аудитория может фокусироваться только на части доступной ей информации и «корректировать» некоторые из получаемых посланий и сообщений так, чтобы они лучше соответствовали ее прежним представлениям. Скажем, должен ли производитель клея для обоев в телевизионном рекламном ролике показывать явно неопытного потребителя, который проводит ремонт своего дома сам, используя его клей? Пытаясь в первую очередь передать целевой аудитории, насколько его бренд легко применять на практике, производитель, используя такой образ, рискует, что некоторые зрители будут интерпретировать этот бренд как продукт, созданный прежде всего «для идиотов». Это всего лишь один из примеров действия процесса восприятия.

Люди интерпретируют сообщения и образы, пропуская их через собственное восприятие, и на выходе часто получают совершенно разные результаты. На илл. 2.1 показано, что людей специально побуждают задумываться над своими восприятиями.

Следует помнить, что хотя маркетологи изучают процесс брендинга прежде всего с точки зрения брендинга как одной из *исходных составляющих*, конечная картина брендинга (брендинг как *результат*) складывается в уме у конкретного покупателя или пользователя, и она может существенно отличаться от намерений маркетологов. Хотя маркетологи говорят о тех усилиях, связанных с брендингом, которые они предпринимают, они никогда не должны упускать тот факт, что окончательная форма бренда — это оценка, мысленно даваемая его покупателями или пользователями. Поэтому брендинг следует оценивать в параметрах общего процесса, начиная от его использования как исходной составляющей до результата на выходе. В качестве классического примера такого подхода можно привести исследование, выполненное Institute of Grocery Distribution. Исследователи проранжировали факторы, которые, по мнению производителей и ритейлеров, обеспечивают успех брендов.

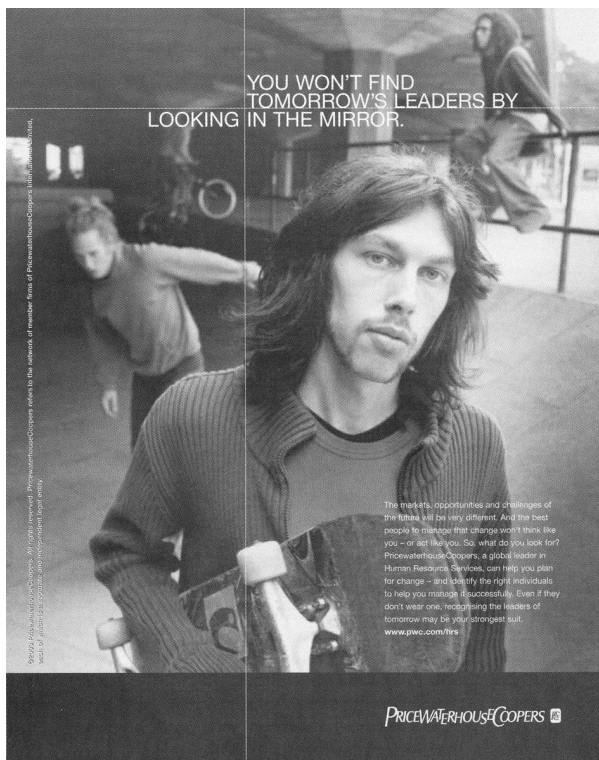


Иллюстрация 2.1

Реклама PricewaterhouseCoopers — хороший пример того, как можно умело учитывать восприятия людей.

В табл. 2.2 перечислены критерии, на основе которых ритейлеры выбирают новые бренды для продаж, а производители — для их производства. Одна из причин того, что отдельные бренды не добиваются успеха, — значительные рассогласования по рейтингу критериев, в частности, по критериям «понимание целей ритейлера» и «цена».

Теперь можно уточнить термин «бренд», для этого воспользуемся нашим определением:

Успешный бренд — это идентифицируемый товар, услуга, человек или место, усиленные таким образом, что покупатель или пользователь воспринимает их релевантные, уникальные, добавленные ценности, в полной мере соответствующие их за-

просам и потребностям. Успех этих брендов — во многом результат способности сохранять эти дополнительные ценности в условиях конкуренции.

Далее в этой главе мы рассмотрим целый ряд определений бренда, некоторые из них помогают практикам лучше разобраться в его сущности, хотя ни один вариант в полной мере не описывает его концепцию. Наше определение исходит из того, что бренды существуют как у продуктов (потребительского и бизнес-бизнес назначения), так и в сфере услуг, и что понятие бренда применимо также к людям и местам, в частности, к поп-звездам или городам как местам, привлекательным для туристов. Бренды также существуют и в некоммерческих организациях, например, во всемирно признанных благотворительных учреждениях: Age Concern, Red Cross (Красный Крест), Greenpeace или Oxfam.

Таблица 2.2 *Критерии, необходимые для успеха бренда (источник — Institute of Grocery Distribution, 1994)*

<i>Критерии</i>	<i>Ритейлеры, %</i>	<i>Производители, %</i>
Понимание целей ритейлера	20	1
Инновационность продукта	13	16
Понимание запросов потребителя	13	13
Стратегия долгосрочного развития	11	2
Мощный имидж бренда	10	8
Качество	9	—
Управление категорией	6	10
Цена	6	13
Отличительность бренда	2	9
Звенья связи в цепи поставок	1	10
Открытость взаимоотношений	1	9

Бренды добиваются успеха, если разработаны четкие заявления о предназначении товара или услуги, выявлены конкретные группы людей, для которых бренд предназначен, выделено достаточно ресурсов, позволяющих бренду достичь указанной цели. Скажем, успех Соса-Сола в основном приписывают четкому позиционированию колы как освежающего, «задорного» напитка для тинэйджеров, получающего мощную поддержку в виде традиции, качества и постоянных коммуникаций с потребителями.

Бренд приносит потребителям целую комбинацию выгод, которые ради простоты представления и описания можно классифицировать как решения, удовлетворяющие рациональные и эмоциональные потребности покупателей. Бренд добивается этого, используя свои функциональные и эмоциональные ценности, благодаря наличию которых он может передавать своим целевым аудиториям привлекательное и уникальное обещание. Успешными являются бренды, обладающие правильным балансом возможностей для удовлетворения рациональных и эмоциональных потребностей. Например у курильщиков сигарет самые разные рациональные потребности: лучшее качество, лучший вкус, определенный аромат или релаксация и т.д. Степень, с которой различные бренды удовлетворяют конкретные рациональные потребности, оценивается самим потребителем — он пробует различные бренды, изучает упаковки, анализирует форму сигарет, учитывает их цену и т.д. Помимо подобных рациональных потребностей курильщикам также необходимо удовлетворить и свои эмоциональные запросы, скажем, престижного характера: желание выделиться, продемонстрировать особый стиль или социальную уверенность и т.д.

Степень, с которой различные бренды удовлетворяют эти эмоциональные потребности, также оценивают сами потребители — они вспоминают кампании продвижения или оценки людей, которые курят сигареты других брендов, или учитывают ситуации, в которых используются другие бренды, и т.д. Чтобы преуспеть со своим брендом, маркетолог должен понимать, в какой мере их бренд удовлетворяет рациональные и эмоциональные потребности, а затем разработать наиболее подходящие маркетинговые программы.

Возможно, у некоторых из читателей возникает вопрос: поскольку в брендинге категории бизнес-бизнес доминируют рациональные показатели, можно ли вообще говорить об эмоциональных аспектах? Однако, как показала наша работа, эмоции играют важную роль и в процессе выбора промышленных брендов. Так, менеджеры, собирающиеся установить в своих организациях новые системы расчета заработной платы, анализируют не только рациональные параметры брендов программного обеспечения для информационных технологий. Они также желают получить подтверждения эмоционального характера, а именно — правильное решение по бренду может способствовать их продвижению по карьерной лестнице и они не потеряют доверия коллег, что возможно, если выбор бренда будет неверным.

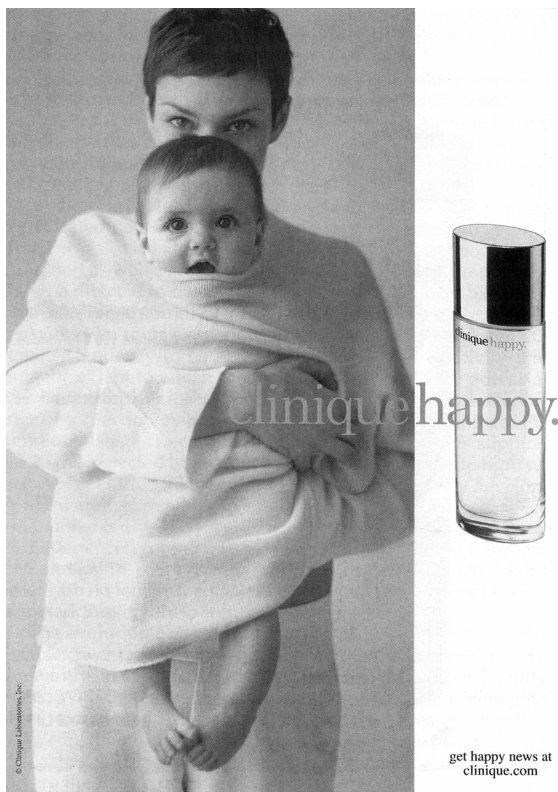


Иллюстрация 2.2

Аромат Clinique привлекает людей и удовлетворяет их эмоциональные запросы

Характеристики брендов

Наше определение бренда исходит из модели, которая демонстрирует, насколько товар или услугу можно улучшить за счет добавленной ценности, чтобы повысить уровень их совершенства. Эта модель (наиболее полный анализ см. в гл. 10) рассматривает *четырёхуровневый бренд*:

- (1) родовой;
- (2) ожидаемый;
- (3) усиленный;
- (4) потенциальный.

Родовой (generic) уровень — это форма товара, удовлетворяющая базовые потребности покупателя или пользователя, например автомобиль удовлетворяет запросы по передвижению. Это самый легкий уровень, который конкуренты могут без труда продублировать, и поэтому успешные бренды помимо этого уровня имеют дополнительные ценности ожидаемого уровня.



Иллюстрация 2.3

Фонарики MAG-LITE вызывают ассоциации получения функциональной выгоды — пожизненной гарантии

На **ожидаемом** (expected) уровне товар проработан так, чтобы удовлетворить минимальные целевые требования, задаваемые при

совершении покупки (определенные функциональные характеристики, наличие, цена и т.д.) По мере того как все больше покупателей выходят на рынок и все чаще происходят повторные покупки, бренд эволюционирует, и на него все более точно выделяются ресурсы, позволяющие в полной мере удовлетворить запросы потребителей (например, более качественное обслуживание).

По мере накопления опыта покупатель и пользователь становятся более образованными, и поэтому бренду необходимо выходить на **усиленный** (augmented) **уровень** через дополнительные ценности, удовлетворяющие нефункциональные (в частности, эмоциональные) и функциональные запросы. Например, кампании продвижения могут быть направлены на определенную группу и подчеркивать существенное усиление социального статуса члена этой группы при условии приобретения этого бренда.

По мере накопления опыта взаимодействия потребителей с брендом, возрастает вероятность более критического отношения к нему — бренд надо улучшать. И в этом отношении степень, с которой бренд может совершенствоваться и выходить на **потенциальный** (potential) уровень, ограничивается только творческими возможностями разработчиков. Например, покупатели бакалейных изделий в розничных магазинах в свое время рассматривали ассортимент кондитерских брендов Nestlé как высочайший уровень этапа усиления. Чтобы противодействовать угрозе снижения уровня, Nestlé перевела свои бренды на потенциальный уровень, разработав для этого специальное программное обеспечение для ритейлеров, чтобы те могли лучше управлять размещением товаров на магазинных полках, где выставлены кондитерские товары, обеспечивающие максимальную рентабельность.

Опытные потребители понимают, что по параметрам продукта конкурирующие товары часто похожи. Поэтому владельцы брендов больше не фокусируются только на рациональных, функциональных характеристиках, а занимаются потенциальным уровнем брендов.

Эволюцию брендов очень хорошо можно показать на примере авиакомпаний. Например, 20 лет назад бренды авиалиний конкурировали прежде всего на функциональном уровне, стараясь добиться целевых показателей надежности. Но затем, получив более совершенные в инженерном отношении самолеты и двигатели новой конструкции, почти все авиакомпании смогли добиться более высокой надежности. Поэтому сегодня пассажиров привлекают, используя различные приемы брендинга, например, высокое качество обслуживания и эмоциональную привлекательность, благодаря чему пассажир чувствует большую степень удовлетворения.

Чтобы добиваться успеха в долгосрочной перспективе, бренд должен предлагать добавленные ценности, превышающие базовые характеристики продукта, особенно если по какой-то причине конкуренты могут легко скопировать функциональные характеристики. В сфере услуг, когда все другие факторы одинаковы, это может быть очень вежливое обращение к клиенту, обслуживаемому в банке. На рынке бизнес-бизнес дифференциация может быть предоставлена толковым инженером по продажам, описывающим покупку их бренда как безрисковую операцию (благодаря тщательному тестированию, надежности организации, строгому соответствию отраслевым стандартам, опыту аналогичных покупок другими пользователями и т.д.). Очень важно понимать, что добавленные ценности должны быть значимы, релевантны для потребителя, а не для самого производителя или дистрибьютора. Так, производителям автомобилей, объявившим новую добавленную ценность своих брендов — электронные схемы, отслеживающие и «сообщающие» об изношенности ремней безопасности, потребовалось совсем немного времени, чтобы узнать, что пользователи сильно невзлюбили это «преимущество». Автомастерская в пригороде, предлагающая дополнительную ценность своего обслуживания под девизом «Мы готовы проехать к вам лишнюю милю», позволила ей получить больше лояльных клиентов. Во многом это объясняется тем, что специалисты автозаправки предоставляют автомобилистам реальную ценность, в которой они время от времени нуждаются, — доставляют автомобили для ремонта или обслуживания на станцию техобслуживания, а не ограничиваются предложением автовладельцам очередной бесплатной тряпочки для протирания!

Покупатели воспринимают дополнительную ценность бренда, когда получают сигналы, свидетельствующие о ее наличии. Скажем, на рынках бизнес-бизнес покупатели оценивают бренды по широкому диапазону показателей, не ограничиваясь только ценой. Более того, цена здесь редко является самым важным показателем, влияющим на решения о покупке. Поэтому нет ничего необычного, если заказчик остается привержен бренду и при росте цен поставщика. Однако если цена бренда растет и при этом одна из сигнальных функций слабая (например, низкая надежность доставки) по сравнению с другими (например, качество продукции), покупатель может решить, что ценность бренда снизилась, и поэтому с большей вероятностью и более внимательно начнет анализировать предложения конкурентов.

Если владелец хочет, чтобы его бренд преуспевал, маркетинговая поддержка бренда должна строиться так, чтобы в условиях конкретного контекста потребитель получил от его бренда максимальное удовлетворение. *Покупатели часто используют бренды и как невербальные символы*, способствующие успешному общению с членами своих социальных групп. Другими словами, считается, что бренды — это не только функциональные характеристики, но и знаки, имеющие символическую ценность. Для вновь назначенного директора его «Ягуар» — это не только современный автомобиль, но и наглядное свидетельство его новой роли в компании. Человек внимательно относится к выбираемой им одежде, так как бренд его одежды — это сообщение о том, чем он владеет, каков его статус и порой о его увлечениях. Покупатели выбирают бренды, пользуясь которыми в конкретной ситуации, они испытывают и физический, и психологический комфорт. Поэтому их интересуют бренды, в конкретных ситуациях усиливающие их уверенность в собственных силах. Очень самоуверенный молодой человек может пить со своими приятелями легкое пиво только одного бренда, так как полагает, что это свидетельствует о стиле его жизни. Хотя дома, когда он один, его выбор бренда и поведение могут быть другими, так как здесь его меньше интересует ситуационный контекст. Другой пример этого рода — часы Swatch. Потребители иногда имеют несколько их моделей, которые надевают в зависимости от конкретной социальной ситуации и общения с людьми конкретной группы. Если у маркетологов есть основание считать, что их бренды потребители используют как выражение ценности, то им необходимо добиться соответствия маркетинг-микса потребительской среде и обеспечить необходимую поддержку. В некоторых случаях это может быть деятельность, направленная на особую потребительскую группу и стимулирующая ее на восприятие сообщений символического характера, демонстрируемых брендом.

Хотя вопрос оценки внешней среды, в которой действует покупатель или пользователь, прежде всего относится к потребительским рынкам, он, несомненно, возникает и на промышленных рынках. Один из исследователей установил, что в лаборатории с большой долей хорошо подготовленных ученых явное предпочтение отдавалось оборудованию, имеющему «особую марку», свидетельствующую о том, что оно разработано на заказ, а не типовому оборудованию. Будучи в высшей степени рациональной средой ученые склонялись к выбору бренда, который, как они чувствовали, более полно выражает сущность их личностей.

И наконец, наше определение бренда учитывает стратегическую перспективу: если добавленная ценность не уникальна и неустойчива к воздействию конкурентов, ее существование может быть очень непродолжительным. Без стратегической перспективы она вряд ли сможет долго сохраняться. В гл. 9 анализируется, как *концепция цепочки ценности* может использоваться для того, чтобы показать, что бренд имеет уникальное преимущество над конкурентами, а также рассматривается, можно ли быстро воспроизвести (скопировать) любые из сильных его сторон. Например, на рынке кофе Nestlé имеет конкурентное преимущество своего бренда благодаря постоянному применению зерен кофе высокого качества. Конкурентное преимущество автомобилей Porsche и часов Swatch обеспечивается отличной конструктивной и дизайнерской разработкой продуктов, а у Federal Express — продуманной и масштабной дистрибьюцией и отличными системами мониторинга. Мы убеждены, что если у разработчиков брендов нет устойчивого дифференцирующего преимущества, они должны внимательно проанализировать вариант экономии на масштабах, который можно получить, если выбрать вариант бренда производителя, а также рассмотреть возможности стать брендом поставщика или дистрибьютора. В подобных ситуациях более вероятно, что фирма пойдет по более рентабельному пути, став поставщиком бренда дистрибьютора (например, поставщиков продуктов, продаваемых под собственными марками), что более подробно обсуждается в гл. 7.

Бренды как «строители» взаимоотношений

Маркетинг взаимоотношений выходит за рамки традиционного маркетинга и в первую очередь фокусируется на создании совокупности заинтересованных потребителей, обеспечивающих бизнесу прибыль. Он реализуется через идентификацию отдельных потребителей продукции компании и формирование с ними взаимовыгодных отношений, не ограничивающихся простыми транзакциями.

Формирование взаимоотношений — процесс и не легкий, и не очевидный. Например, в одном из авиарейсов бизнес-пассажиры стали свидетелями такой сцены: в середине полета командир корабля и второй пилот вышли из кабины, а дверь в нее неожиданно захлопнулась, и открывать им пришлось ее только при помощи топора. Добавление нескольких миль на картах лояльности (loyalty cards) этих пассажиров (как компенсация за перенесенные переживания), несомненно, было воспринято некоторыми из них как довольно неуклюжая попытка откупиться.

Бренды могут развивать с потребителями разные виды взаимоотношений. Например, Novis играет в взаимоотношениях ностальгического характера, а Sony Playstation разыгрывает карту воодушевления. Успешно действующий бренд старается сформировать отличные взаимоотношения, что особенно возможно, если его потребители испытывают чувства вовлеченности и принадлежности, порой переходящие почти в страсть. Так, болельщики футбольного клуба Manchester United организуют свое бракосочетание таким образом, чтобы частично оно происходило на стадионе, где играет их любимая команда.

Маркетинг взаимоотношений стремится создавать лояльных потребителей, сохраняющих верность бренду в течение длительного времени. Управлять удержанием клиентов можно на трех уровнях: через финансовые стимулы, социальные / финансовые отношения и структурные связи. Финансовые стимулы, например схемы для часто летающих пассажиров или Tesco ClubCard, очень популярны, но конкуренты могут скопировать их очень быстро. В основу социальных и финансовых отношений положена идея, что потребителей следует рассматривать не как цифры в бухгалтерском отчете, а как партнеров. Это достаточно распространенное явление в сфере профессиональных услуг, например, юристы приглашают клиентов в оперу, а дантисты делают короткие записи о социальной жизни своих пациентов, что позволяет им более целенаправленно общаться с ними во время последующих посещений. Как пример того, что можно добиться при помощи такого подхода в сфере малого бизнеса, можно привести историю одного менеджера на автозаправке в Турции, который добился очень высоких продаж бензина благодаря формированию широкой сети личных социальных связей. Когда он заполнял баки грузовиков, перевозящих грузы на большие расстояния, он активно общался с их владельцами, а затем заносил основные моменты разговора в свой компьютер, указывая при этом регистрационный номер машины. И всякий раз, прежде чем заполнить баки вновь прибывших грузовиков, он обращался к своей базе данных, и если номер повторялся, он приветствовал клиента как давнего друга. Социальные и финансовые связи дополняются структурными, делая взаимоотношения с каждым клиентом более продуктивными. Например, для наклеивания заказчиками этикеток на отправляемые ими грузы и отслеживания того, где эти грузы находятся на маршруте, Federal Express или UPS бесплатно предоставляют им персональные компьютеры, а также логистические программы. Baxter Healthcare индивидуализирует паллеты для каждой

больницы, чтобы учесть особые условия хранения и потребности в выдаче лекарств. Многие крупные структуры розничной торговли соединяют свои компьютерные системы с аналогичными системами своих поставщиков и благодаря этому добиваются оперативного и безошибочного размещения заказов и оплаты счетов.

Историческая эволюция брендов

Уточнив концепцию брендов, мы теперь можем узнать, как проходила их эволюция. Этот исторический обзор показывает, как на первое место выходили те или иные аспекты брендинга.

Бренды появились уже во времена древних греков и римлян. Из-за массовой необразованности широких кругов населения владельцы торговых лавок вывешивали рисунки, демонстрирующие типы товаров, которые там продавались. Для указания специализации розничных торговцев создавались особые символы, и именно таким образом на свет появился логотип бренда как **вариант компактного представления** (shorthand device), символизирующий о характеристиках продаваемого товара. Он и сейчас по-прежнему используется в брендинге, например готовый к прыжку ягуар, демонстрирующий мощь бренда компании Jaguar.

В Средние века ремесленники, обладающие особыми навыками и умениями, начали ставить свои отметки и торговые знаки на выпускаемых ими товарах, т.е. **дифференциация** (differentiating) поставщиков стала применяться более широко. Постепенно брендинг стал **гарантией** (guarantee), подтверждающей источник происхождения продукта, и в конце концов начал использоваться как форма **правовой защиты** (legal protection) против подделок. Сегодня торговые марки включают слова (например, Duracell), символы (явно выделяющаяся форма логотипа Shell), уникальную форму упаковки (своеобразная бутылка Coca-Cola), которые зарегистрированы и которые покупатели воспринимают как уникальные характеристики конкретного бренда. Однако много путешествовавший по миру читатель, несомненно, знает о подделках торговых знаков, что сильно беспокоит владельцев уважаемых брендов, в частности, производителей часов Rolex.

Следующей заметной вехой в эволюции брендов стал рост числа скота, разводимого в Новом Свете, в Северной Америке. Владельцам скота необходимо было четко продемонстрировать другим потенциально заинтересованным лицам, кому принадлежат животные. Для этого раскаленным до красна железом, торец которого имел особую форму, они делали четкий отпечаток на шкуре каждого сво-

его животного. Этот процесс многими считается первоосновой, в результате которого и появился термин «бренд», как его определяет *Oxford English Dictionary* — «нестираемая отметка, свидетельствующая о владении, а также используемая как знак качества или для других целей». Эта точка зрения на предназначение брендов как идентифицирующих (**дифференцирующих**) устройств, конечно, вполне правомерна. Однако в нашу просвещенную эпоху, даже зная о более широкой стратегической интерпретации понятия «бренд», многие менеджеры по-прежнему относятся к брендам очень узко — только как к механизму, обеспечивающему дифференцирование. В конце XIX в., как станет ясно из дальнейшего, такой подход был, конечно, оправдан. Но сейчас такой подход означает лишь одно — быстрое ослабление товара или услуги.

Чтобы понять, почему так много внимания уделялось брендам как дифференцирующим устройствам, необходимо рассмотреть эволюцию розничных продаж и среды, в которой они происходили. Особенно это касается бакалейных лавок, где и появилось классическое управление брендом. В первой половине XIX в. люди покупали необходимые им товары, используя четыре канала:

- (1) розничных торговцев;
- (2) тех, кто выращивал и продавал собственную продукцию;
- (3) рынки, где фермеры продавали свою продукцию;
- (4) разъезжающих торговцев.

Бакалейные изделия в те годы, как правило, выпускали небольшие производители, поставлявшие свою продукцию на местные рынки. Качество этой продукции было нестабильным — розничные торговцы часто смешивали изделия, поступавшие от разных поставщиков. Промышленная революция (XVII в.) обусловила появление новых факторов, повлиявших на взаимоотношения между производителями и розничными торговцами, например:

- быстрый рост городского населения ослабил и сократил прямые контакты между производителями и потребителями;
- более совершенные способы транспортировки вызвали создание более широких рынков;
- возросло число заведений розничной торговли;
- расширился ассортимент продуктов розничной торговли;
- повысился спрос.

Следствием этого стал рост производства, сопровождающийся усиливающимся отделением производителей от потребителей и более активной ролью оптовиков. Одновременно росла и зависимость розничных торговцев от оптовиков, от которых они ожидали получать больший ассортимент услуг. До конца XIX столетия основную

роль в этом процессе играли оптовики. Производители выпускали продукцию на основе предписаний оптовиков, которые также могли диктовать условия и розничным торговцам и сильно влиять на ассортимент их продукции. Чтобы показать степень доминирования оптовиков, воспользуемся оценками, свидетельствующими, что к 1900 г. оптовики были основными поставщиками независимо действующих розничных торговцев, на которые в те годы приходилось около 90 % всех розничных продаж.

В течение этого периода большинство производителей

- продавали товары без бренда;
- вынуждены были удовлетворять запросы оптовиков на выпуск продукции с низкими ценами;
- тратили на собственную рекламу минимальные суммы;
- осуществляли продажи непосредственно оптовикам, имея очень ограниченные контакты с розничными торговцами.

В этой ситуации конкурентных торгов прибыль производителя в основном зависела от производительности труда. Это был фактически товарный рынок, т.е. возможности для повышения маржи (margins) за счет разработки новых продуктов и запуска их на рынок практически не существовало.

Однако растущий потребительский спрос и повышающиеся темпы технологических разработок работали на производителей. Они старались увеличить рентабельность, для чего активно совершенствовались и разрабатывали новые производственные мощности, позволяющие выпускать продукцию в больших объемах. Но такие действия скорее вели к производству товаров на основе *ожидаемого*, а не *реального* спроса. Производителям все больше не нравилась их зависимость от оптовиков, и они старались ей противодействовать. Чтобы защищать свои инвестиции, владельцы получали патенты и добавляли свои фамилии, становившиеся брендами, к своим продуктам. Мощь оптовиков подрывала и реклама брендов, непосредственно направленная на потребителей. В то время реклама предназначалась главным образом для стабилизации спроса и гарантирования прогнозируемого крупномасштабного производства, защищенного от капризов оптовиков. Основное внимание реклама уделяла продвижению продукции и повышению осведомленности потребителей о надежности и гарантиях. Это свидетельствовало, что товары с брендами имеют стабильное качество. Еще одним способом, которым производители пользовались для защиты и усиления своих брендов, было назначение собственных торговых представителей, взаимодействующих с розничными торговцами напрямую.

Во второй половине XIX в. многие крупные производители уже активно занимались брендингом, рекламой и заключением сделок через собственных торговых представителей, чтобы снизить свою зависимость от оптовиков. Фактически уже к 1900 г. перевес сил был на их стороне, и такое положение сохранялось до 1960-х. Пользуясь брендингом и маркетингом в национальных масштабах, маркетологи стремились повысить стабильность и качество своих брендов, делая их более узнаваемыми за счет привлекательной и запоминающейся упаковки, которая больше не служила единственной прежней цели — защите продукта. Для продвижения брендов все активнее использовалась реклама, а маркетологи осуществляли больший контроль, получив возможность использовать правовую поддержку при установлении цен, в результате чего маркетингом фирменных товаров занимались все больше и больше производителей.

Изменение соотношения сил и переход лидерства к производителям в конце XIX в. столетия стали очень заметной вехой в эволюции брендов. Владельцы брендов были заинтересованы в использовании своих брендов и как правовых инструментов, подтверждающих уникальные характеристики их продуктов. Они направляли свои усилия и на потребителей, чтобы те знали, чем их бренд отличается от брендов конкурентов. Более того, они хотели, чтобы названия их брендов заставляли верить в стабильность качества, которое большинство из них были готовы гарантировать. Поэтому если первоначально основным был **дифференцирующий** аспект этой концепции, то вскоре появились вопросы, связанные с **правовой защитой** и **функциональными коммуникациями**.

Интерес производителей к брендингу повысился, и теперь, *в ситуации с более подготовленными покупателями и маркетологами, бренды приобрели эмоциональную координату, учитывающую настроения покупателей, их личностные характеристики и те сообщения, которые они хотели бы передать другим людям.* Однако с расширением выбора, что произошло из-за появления все большего числа конкурирующих продуктов, объем информации, направленной на покупателя, «заглушил» его внимательность ко многим соперничающим посланиям. Из-за своих ограниченных когнитивных способностей покупатели начали использовать названия брендов прежде всего как **механизм компактного представления** (shorthand devices), который напоминает им либо о прошлом опыте взаимодействия с этим брендом, либо о маркетинговых заявлениях, благодаря чему им не надо постоянно искать дополнительную информацию. Более подробно о роли бренда как механизме компактного представле-

ния, помогающем покупателям в процессе принятия решения, рассказывается в гл. 3.

Интернет в очередной раз изменил соотношение сил, и теперь их большая часть перешла в руки потребителей, о чем подробно рассказывается в гл. 8. Благодаря этому потребители обладают большими полномочиями, решая, какую глубину информационного поиска они хотят провести и в какой мере они наряду с поставщиками сами готовы участвовать в создании брендов.

Эволюция бренда: бренды дистрибьюторов и родовая продукция

Следующей крупной вехой, свидетельствующей о росте брендинга, стал переход от брендов-производителей к брендам-дистрибьюторам, который начался приблизительно на рубеже 1900-х годов. Чтобы в полной мере понять важность этого этапа, необходимо снова вернуться к изменяющейся природе среды, в которой тогда действовала розничная торговля. Приблизительно около 1870-х появились владельцы однотипных (multiple) розничных магазинов, объединивших 10 и более магазинов розничной торговли, каждый из которых имел собственный ассортимент брендов, а владельцы контролировали производство и упаковку. Эти бренды дистрибьюторов (обычно называемые собственными или частными марками) стали обычными в возникающих сетях, таких, как Home & Colonial, Lipton и International Stores. Первые разновидности брендов дистрибьюторов в основном относились к бакалейным товарам. Эти сети не только занимались собственным производством, но и управляли оптовой функцией. При такой организации бизнеса брендинг становился неотъемлемой частью общего процесса.

Появление брендов дистрибьюторов было обусловлено тем, что поддерживая розничные цены, ритейлеры не могли конкурировать друг с другом по ценам брендов производителей, и поэтому полагались лишь на услуги, которые и выступали основным механизмом обеспечения конкурентного преимущества, так как помогали привлечь в магазины больше покупателей. Ритейлеры с разветвленной сетью магазинов обошли эту проблему, разрабатывая собственные, дистрибьюторские, бренды. Масштабы продукции ритейлеров были ограничены сложностью выпускаемых товаров и значительными расходами, необходимыми для создания производственных мощностей. Поэтому все более широко распространяемой практикой ритейлеров с однотипными магазинами (далее для краткости будем называть таких ритейлеров однотипными) (multiple retailers) стало

размещение заказов у отдельных производителей на создание брендов дистрибьютора, которые упаковывались в соответствии со спецификациями ритейлера. До Второй мировой войны на бренды дистрибьюторов приходилось 10—15% общих продаж однотипных ритейлеров, а если говорить о продуктах питания, то здесь их доля составляла 17 %, то есть промышленные бренды в то время намного опережали по важности бренды дистрибьюторов. Во время Второй мировой войны из-за дефицита бренды дистрибьюторов вообще не предлагались, и до 1950-х эта практика не возобновлялась.

Одним из следствий растущего роста числа однотипных ритейлеров стало снижение числа независимых ритейлеров (владевших не более девятью магазинами). В качестве механизма защиты собственных интересов некоторые независимые ритейлеры в 1950-х начали объединяться, согласившись размещать все свои закупки через отдельных оптовиков. Формирование этой новой категории ритейлеров описывается как создание добровольных групп или групп, действующих под единым символом (например, Spar). Это позволяло владельцам таких магазинов в определенной степени сохранять контроль за своей деятельностью. При наличии мощного общего элемента в их закупках, осуществляемых через центрального оптовика, они могли добиваться от производителей более благоприятных условий. Еще одним следствием этого союза стало появление новой категории брендов, так называемых символьных / добровольных, разработанных с целью конкуренции с брендами однотипных ритейлеров. Эти бренды передавали название символьных/добровольных групп и стоили дешевле, чем эквивалентные бренды производителей. Следует также добавить, что кооперативы, когда-то мощные в розничной торговле, также имеют давнюю историю и опыт маркетинга своих кооперативных брендов (хотя и с разными названиями). К сожалению, из-за неспособности кооперативов адаптироваться к изменяющейся среде розничной торговли этот сектор стал терять свою значимость. Так, в 2000 г. сектор бакалейных упакованных товаров составил только 6,8%, что свидетельствует о существенном ослаблении мощи кооперативных брендов.

Хотя бренды дистрибьютора своими корнями уходят в бакалейный сектор, в 2001 г. на них приходилось 38,4 % всех продаж упакованных бакалейных продуктов. Но не следует думать, что это единственная область, где они применяются. Например, они активно используются в группах товаров категории «сделай сам», аудио-

визуальных товаров (телевизоров, видеомagneтофонов) и бытовых приборов.

Ритейлеры-соперники опробовали на практике самые разные варианты действий, в том числе и карты лояльности и продажи на автозаправочных станциях. Это сражение скорее всего будет продолжаться. А механизмами, которые в этом соперничестве позволяют добиться конкурентного преимущества, считаются непроизводительные продукты (например, финансовые услуги, книги, записи музыкальных произведений, одежда и канцелярские товары), услуги, предоставляемые в магазинах (in-storeservices), и инновационный маркетинг.

Встретить бренды дистрибьюторов в промышленном секторе можно реже, так как для их создания требуются значительные инвестиции в производство и хорошее понимание технологии. К тому же здесь чаще используются прямые поставки, то есть стороны в меньшей степени зависят от дистрибьюторов. Более подробно вопросы, связанные с брендами дистрибьюторов, рассматриваются в гл. 7.

В секторе упакованных бакалейных продуктов, где впервые появилась альтернатива брендам производителя, инновационный маркетинг в конце 1970-х привел к еще одному варианту — родовым продуктам (generic). Фактически термин «родовой» может ввести в заблуждение, так как он предполагает возврат к тем дням, когда производители продавали не бренды, а типовые товары. Эту тенденцию первоначально в 1976 г. породила компания Carrefour, запустившая во Франции 50 «свободных продуктов» и продвигавшая их как безбрендовые. Некоторые ритейлеры из Великобритании, торгующие бакалейными товарами, обратили внимание на успех этих товарных линий и через какое-то время использовали этот прием и в своей стране. Этому способствовала и общая обстановка, так как в те времена потребители в целом были настроены скептически, и многие не хотели платить дополнительную цену за брендинг. Когда же потребители начали лучше разбираться в предлагаемых им продуктах и понимать, что во многих случаях качество брендов дистрибьюторов более высокое, стало распространяться мнение, что в новой жесткой экономической среде родовые продукты — это популярная альтернатива брендам производителей, что позволит дистрибьюторам в большей степени контролировать ассортимент предлагаемой им продукции.

В основу идеи родовых (немарочных) продуктов был положен отказ от любых излишних характеристик. Для этой категории отличительной особенностью стала простая упаковка, а в маркетинговых действиях основное внимание уделялось содержанию, а не

продвижению или характеристикам упаковки. В среднем родовые продукты были на 40% дешевле товаров и услуг, предлагаемых лидирующими брендами, и примерно на 20% дешевле, чем у аналогичных брендов дистрибьюторов. Хотя уровень их качества был не постоянным у разных ритейлеров, в целом он был ниже, чем у брендов производителя.

Ритейлеры в Великобритании, активно включавшие родовые товары в свой ассортимент, разработали приемы работы с ними, отработали их ценообразование, упаковку и мерчандайзинг. Все это помогало потребителям связывать конкретный ассортимент родовых продуктов с конкретным магазином. Один из ритейлеров пошел еще дальше и стал заниматься брендингом своего немарочного ассортимента (Argyll: BASICS). В то же время изъятие из ассортимента родовых продуктов, если это происходило, было неудивительно, так как потребители воспринимали их похожими на бренды дистрибьютора. Другими словами, потребители не воспринимали их как отдельный слой продукции, а это ослабляло и их имидж, и снижало объем продаж брендов дистрибьюторов через ритейлеров. Но, поскольку родовые продукты воспринимались похожими на бренды дистрибьютора, переключение покупателя, если оно случилось, происходило чаще на них, чем на более дорогие бренды производителя.

Ожесточенные ценовые войны и проникновение на бакалейный рынок страны (Великобритании) европейских дисконтеров, вроде Aldi и Netto, привели к повторному появлению на нем дешевых продуктов. Крупные ритейлеры повторно предложили на рынке некоторые серии родовых продуктов, в частности так называемую бело-голубую серию Tesco или Ecomomy, дешевый ассортимент Sainsbury. Оказалось, что в секторе упакованных бакалейных товаров ритейлеры теперь более точно провели анализ по сегментации рынка и разработали более современные подходы к своим маркам ритейлера. Например, помимо традиционного использования собственных марок розничные марки Sainsbury включают Organics — органические продукты, Free From — продукты без каких-то добавок (например, без клейковины для аллергиков), Be Good to Yourself — «Относись к себе как к другу» (здоровые продукты питания), Way to Five — «Дорога к пятерке» (помогает потребителям оценить, как каждый продукт вносит свой вклад в рекомендованные некоторыми специалистами пять порций фруктов и овощей, которые надо съесть в течение дня), Taste The Difference — «Почув-

ствуй разницу» (дорогие продукты питания) и Blue Parrot — продукты питания для детей от 5 до 11 лет.

Маркетинговые аспекты, связанные с родовыми продуктами, подробно рассматриваются в гл. 7. Однако следует отметить, *что любая организация, действующая на потребительских, промышленных рынках и рынках услуг, никогда не предлагает там совершенно типового товара и всегда так или иначе может дифференцировать свое предложение*. Маркетинг родовых товаров позволил сократить некоторые предельные затраты, однако и в этом случае компания должна конкурировать по показателям продукта, которые можно легко скопировать и которые оказывают незначительное влияние по сравнению с другими атрибутами (например, обслуживание, наличие, имидж и т.д.). Любые производители категории бизнес-бизнес, считающие, что они занимаются маркетингом родового продукта и поэтому должны устанавливать на него самые низкие цены, вводят себя в заблуждение. Например, покупатели приобретают не просто груз танкера (химическое вещество) для своего производственного процесса. Они также приобретают надежную услугу доставки, хорошо отработанный процесс размещения повторных заказов, рекомендации поставщика об операционных характеристиках этого химического вещества и т.д. Даже если учитывать только подобные аспекты, легко понять, насколько такой подход к маркетингу родовых продуктов ошибочен.

Классификация брендов по категориям

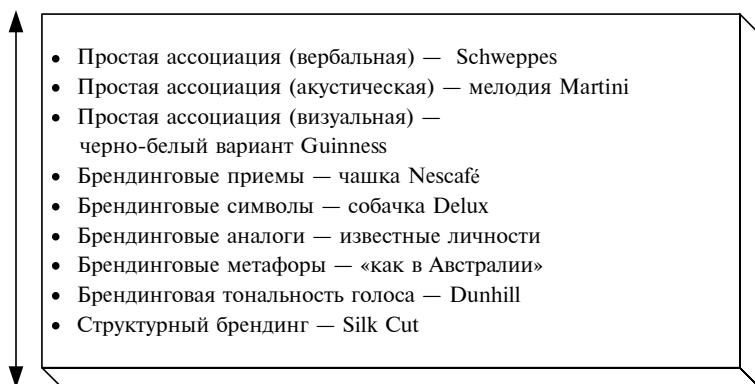
Рекламная перспектива

В кратком историческом обзоре мы показали, как бренды эволюционировали и как на первый план выходили то одни, то другие аспекты брендинга. Одно из слабых мест нынешних взглядов на брендинг — слишком широкое использование этого термина, нередко способствующее возникновению путаницы.

Одну из первых попыток категоризации брендов провели Ленгмейд и Гордон (Langmaid and Gordon, 1988). С точки зрения рекламы они классифицировали бренды на шкале по девяти категориям, каждый из которых отражает отдельную роль брендинга в рекламе, от самой простой до предельно сложной. Например, в верхней части предложенной этими авторами шкалы можно выделить бренды, которые действуют исходя из простейших ассоциаций,

скажем, страховые услуги Direct Line с их красным телефоном. В наиболее сложном участке этой шкалы авторы выделили структурный брендинг (structural branding), в котором, например, показаны объекты (ножницы, секаторы, резак и т.д.), окрашенные в пурпурный или белый цвет, чтобы продемонстрировать их связь с сигаретами Silk Cut. На рис. 2.1 представлена интерпретация разных типов бренда, выделенных этими исследователями. Хотя их типология и полезна для рекламодателей, ее явное тяготение к рекламе ограничивает ее полезность как механизма, помогающего оценить возможности использования других элементов маркетинг-микса.

Простые



Сложные

Рис. 2.1

Типология брендов (по Langmaid and Gordon, 1988)

Процесс на выходе

Наши исследования и взаимодействия с различными организациями показали, что существуют и другие интерпретации той роли, которую играют бренды. Более подробно мы рассмотрим их в последующих главах. Следует подчеркнуть, что ключевая проблема со всеми этими интерпретациями бренда заключается в том, что в них большое внимание уделяется тому, что брендинг делает *для* потребителей. Однако было бы неправильно фокусироваться на брендинге как **входящем** процессе. Разумеется, нам необходимо внимательно изучить, как маркетинговые ресурсы используются для поддержки брендов, но важно понять и процесс на выходе, так как, как уже отмечалось, окончательная оценка бренда происходит в уме поку-

пателя или пользователя. Другими словами, потребители — это не пассивная сторона маркетинговой деятельности: они воспринимают ее активно, изменяя получаемые сообщения так, чтобы усилить уже имеющиеся у них ожидания.

Некоторые очень уважаемые консультанты по вопросам брендинга подчеркивают важность анализа брендов как восприятий потребителей, поскольку эти восприятия усиливают то, что люди получают от процесса взаимодействия с брендом, а не то, что маркетологи закладывают в него. Хотя понятно, что предложения фирмы разрабатывают маркетологи, а конечное суждение о природе бренда делает потребитель. Покупая новый бренд, потребитель отыскивает сигналы, свидетельствующие о его возможностях. Поэтому он пытается оценить бренд на основе различных перцептуальных оценок, свидетельствующих, скажем, о его надежности или о том, действительно ли этот бренд он воспринимает хорошо, или лучше ли он другого бренда. И в результате бренд становится представлением о продукте потребителя, но не производителя. Результат хорошего брендинга — восприятие ценностей товара или услуги, которые интерпретированы и поняты потребителем настолько четко, что бренд становится персонализированным (personality). Такая персонализированность часто настолько хорошо продумана, что продукты даже с небольшими функциональными отличиями начинают рассматриваться как совершенно другие, например American Express и Singapore Airlines.

Поэтому, признавая изначальную слабость подхода, когда маркетологи фокусируются на брендинге как на входящем процессе, мы выделяем восемь различных способов, пользуясь которыми менеджеры подчеркивают различные элементы брендов.

Типология в виде восьми категорий

1. Бренд как знак владения

В далекие времена в маркетинговых кругах огромное внимание уделялось выявлению разницы между брендами производителя и дистрибьютора (собственная марка, частная марка). Брендинг рассматривался как основа для демонстрации того, кто занимается маркетингом конкретного предложения и что является основным видом деятельности заинтересованного лица: производство (бренд производителя) или дистрибуция (бренд дистрибьютора). Однако это разделение во многом оказалось искусственным, так как в наши дни потребители гораздо больше доверяют брендам дистрибьюто-

ров, особенно когда такие бренды, как Marks & Spencer и Harrods, воспринимаются как ведущие. Фактически, можно было бы утверждать, что при более активной маркетинговой роли, исполняемой крупными ритейлерами, и как результат их более значительной покупательной мощи, популярная в бизнесе концепция уникального торгового предложения (Unique Selling Proposition, USP) теперь должна расшифровываться по-другому — Universal Supermarket Patronage (универсальное покровительство супермаркета)!

Теперь лучше понимают, что бренд должен быть привлекательным для всех заинтересованных лиц, а не только для потребителей, и что общекорпоративное участие предусматривает большую степень доверия и большее стремление к наличию единых ключевых ценностей. Поэтому сейчас все чаще наблюдается переход к пониманию корпорации как бренда, а не к брендингу на уровне отдельных продуктовых линий. Это обеспечивает совсем другую степень сфокусированности при разработке индивидуальности бренда. Однако здесь возникает опасность, что потребители не поймут ценности, которую передает корпоративный бренд, или не поймут, как эта ценность реализуется в общем ассортименте брендов всех товарных линий. Еще одна потенциальная опасность заключается в том, что при расширении корпорацией своего портфеля ее ключевые ценности становятся размытыми.

2. Бренд как дифференцирующий механизм

Мы уже говорили, что на стыке двух столетий больше внимания стало уделяться брендам прежде всего как дифференцирующим механизмам, позволяющим различать похожие в целом предложения. Именно эта перспектива сегодня наблюдается на многих рынках. Однако в отношении более тонко проводимого маркетинга и более опытных потребителей бренды преуспевают благодаря не только тому, что обеспечивают дифференциацию, но и тому, что их ассоциируют с дополнительными ценностями. Например, бренд Persil не только дифференцирует этот товар от других линий стиральных порошков, но и является успешным брендом, так как получает поддержку в виде скоординированного использования ресурсов, благодаря чему появляется предложение продукта с высоким качеством и с четко выраженным имиджем. И наоборот, операция Tom's Taxi Service, выполняемая одним человеком, использует брендинг только как дифференцирующее устройство, где сообщению о дополнительных ценностях внимания практически вообще не уделено.

Небольшие фирмы, как порой кажется, твердо уверены, что появление их названия на товаре или услуге — это все, что необходи-

мо, чтобы выделиться от конкурентов. Они ошибочно полагают, что брендинг — это лишь наличие отдельного названия, в основе которого фамилия владельца. Однако существует множество фактов, убедительно свидетельствующих, что бренды испытывают значительные трудности, если организации концентрируют свои усилия только на разработке символов или названий, используемых в качестве дифференцирующего устройства. В гл. 4 мы рассмотрим примеры, показывающие опасность только такого восприятия брендов. Успех брендов только в предложении уникальных выгод, удовлетворяющих реальные запросы потребителей.

Выделять товары и услуги из множества похожих предложений потребителям позволяет отличительность бренда. Это происходит не только через сам бренд, т.е. упаковку, рекламу или название, как это показано на рис. 2.2. Существуют и другие источники, работающие на отличительность бренда. Во-первых, каждый потребитель воспринимает один и тот же бренд по-своему. Как уже объяснялось, каждый потребитель видит ценность по-своему, и каждый может прийти к собственным выводам.

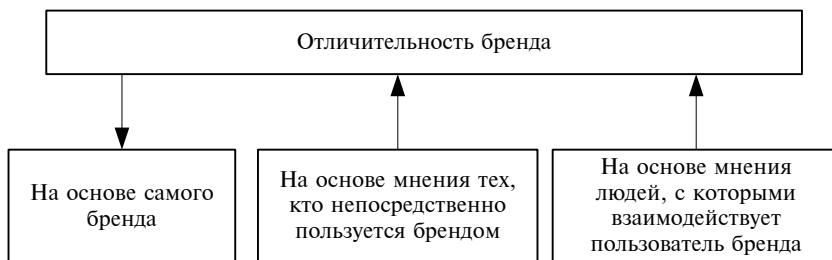


Рис. 2.2
Как бренд может выделиться

Во-вторых, на восприятие потребителями бренда влияют люди, взаимодействующие с ними. Особенно это касается потребительских товаров, например, одежды, когда люди обращают внимание на определенные бренды, общаясь с представителями своих групп.

3. Бренд как функциональное устройство

Некоторые маркетологи слишком подчеркивают функциональные возможности бренда. Этот подход своими корнями уходит в первые дни появления брендов производителей, когда фирмы хотели защитить свои крупные вложения в производство и использовали свои бренды как гарантию стабильности предлагаемой ими продукции.

Когда потребители начали считать само собой разумеющимся тот факт, что бренды отражают стабильное качество, маркетологи стали стараться, чтобы их бренды ассоциировались с конкретными, уникальными, функциональными выгодами. Например, проводя в маркетинге кредитной карты не только политику ее защиты, но и используя консьержную службу для обслуживания клиентов.

Функциональные возможности всегда должны фокусироваться на потребителях, а не на каких-то внутренних вопросах. Например, установка телевизоров в залах и комнатах, где клиенты ожидают своей очереди, будет воспринята менее положительно, чем перепроектирование системы, позволяющее совсем устранить очереди.

Фирмы, подчеркивающие бренды как механизмы для передачи функциональных характеристик, сталкиваются с риском избыточной зависимости от функционального (рационального) элемента потребительского выбора, так как в этом процессе все товары и услуги в той или иной степени имеют эмоциональное содержание. Поэтому в кампании, проведенной Post Office, для подчеркивания эмоциональной составляющей использовался слоган «Если вы не хотите, чтобы ваше страстное послание поступило адресату чуть тепленьким, отправьте его в упаковке Swiftpack».

4. Бренд как устройство для создания символа

Некоторые продукты (например, парфюм или одежду) покупатели воспринимают прежде всего как бренды—(д) символы, ибо они позволяют сообщать другим людям определенную информацию о себе (например, статус, эмоции и т.д.). Другими словами, бренды выступают как устройства, создающие символы, благодаря своим способностям помогать пользователям передавать определенные послания о себе представителям своих групп. При этом пользователи считают, что о функциональных характеристиках говорить даже не следует, так как они очевидны и обязательно имеются.

Потребители персонифицируют бренды и тогда, когда они анализируют символичные показатели бренда. Поэтому они ищут бренды с явно выраженной персонализированностью и отбирают те из них, которые более всего соответствуют их фактической самооценке или той, к которой они стремятся. Например, на рынке пива фактическая разница между брендами очень незначительна. Тестирование сопоставимых марок пива «втемную», без указания их названий, обычно не показывает существенных предпочтений или больших отличий. Однако, если эти же потребители повторно участвуют в тестировании, на этот раз с указанием названий брендов,

предпочтения становятся очень заметными. В первом варианте тестирования потребители фокусируются на функциональных (рациональных) аспектах пива и не способны заметить большой разницы между марками. При повторном тестировании, когда названия брендов не скрываются, потребители используют их, чтобы вспомнить отличительные индивидуальные характеристики бренда, и здесь на их мнение существенно влияет символичный (эмоциональный) аспект брендов.

Будучи членами социальных групп, люди знают, что бренды передают символичные значения. Интерпретируя действия групп, к которым они принадлежат, они затем реагируют на ситуации, используя бренды как невербальное коммуникационное устройство (например, для передачи чувств, статуса). Поэтому маркетологи, основываясь на символических характеристиках бренда, могут уже на стадии продвижения бренда сообщать об его индивидуальности и показывать, как потребители могут использовать бренд в своих повседневных взаимоотношениях. Однако, как показали исследования, потребители редко рассматривают символичный аспект брендов в качестве доминирующего или даже единственного для них важного. Они часто оценивают бренды как на основе символических (эмоциональных), так и функциональных (рациональных) параметров. *Поэтому маркетологи должны быть осторожны в своем утверждении, что бренд выступает только как устройство, создающее символы.*

Успешным примером комбинирования обоих направлений (рационального и эмоционального) может служить союз компаний Mercedes и Visa, демонстрирующий функциональные преимущества международно признаваемых кредитных карт и одновременно высокий статус их пользователя.

5. Бренд как устройство снижения риска

Многие маркетологи полагают, что покупку следует рассматривать как процесс, с помощью которого покупатель прежде всего пытается снизить риск, связанный с решением о покупке, а не максимизировать свой выигрыш. Человек, сталкиваясь с конкурирующими брендами в новой для себя товарной области, испытывает определенный риск. Например, будет ли работать бренд, не напрасно ли он истратит свои деньги, согласится ли его окружение со сделанным им выбором, почувствует ли он удовлетворение после покупки и т.д. Поэтому, чтобы бренд был успешным, маркетолог должен понимать, как покупатели воспринимают риск и на основе этого

разрабатывать бренд, позволяющий ощущать минимальный риск. Примером отрасли, оценивающей величину воспринимаемого риска, можно назвать фармацевтику. Одна из фармацевтических компаний разработала серию вопросов, которые помогают ее торговым представителям определить отрицательное отношение к риску врачей. Теперь при запуске нового лекарства компания сначала организует презентации для врачей, имеющих относительно низкий уровень отрицательного отношения к риску.

Чтобы сделать покупку более приемлемой, покупатели ищут возможности снизить риск, например, приобретая один и тот же бренд или стараясь получить больше информации, или покупая минимальное количество продукта и т.д. Исследования показывают, что один из наиболее популярных способов — учет репутации компании. Некоторые маркетологи, особенно те, которые продают свою продукцию организациям, а не конечным пользователям, делают свой бренд успешным благодаря тому, что заранее выясняют, какие параметры риска более всего беспокоят их заказчиков. Разработанные затем решения они демонстрируют во время презентации своего бренда, подчеркивая соответствия характеристик бренда и параметров риска, наиболее важных для заказчика. Такая интерпретация брендинга имеет существенную положительную сторону — внешнюю ориентацию маркетинга. Однако маркетологам следует не забывать о необходимости сегментирования потребителей по разным уровням воспринимаемого риска и выявления достаточного количества покупателей, без чего добиться снижения риска при помощи брендинга трудно.

Роль бренда как механизма снижения риска подчеркивают многие компании, в частности Andrews Salts, использующая в своей рекламе, слова «Доверяйте Andrews». Ariel Non-Bio продвигается как продукт, снижающий риск раздражения кожи у маленьких детей.

6. Бренд как устройство напоминания

Если даже бегло просмотреть рекламные материалы, можно понять, какие бренды обычно бомбардируют потребителей огромным количеством информации. Чтобы решить проблему просеивания огромного количества данных, бренды часто используются потребителями как устройство напоминания, которое они применяют, чтобы извлечь из памяти достаточный объем информации о бренде, а затем на ее основе принять решение.

As fresh as a **SPUNDOWN** duvet



The original home washable duvet

Thanks to its advanced extra fine fibres, even a kingsize SpunDown duvet can be washed in an ordinary washing machine for that fresh, clean duvet sensation whenever you want it. What's more, it can be washed at 60°C - a temperature that kills dust mites.

Available at Atlders, House of Fraser, Bentalls and good linen shops everywhere.

Call 0845 30 20 200 for details of your nearest stockist. In the Republic of Ireland, call 1850 405 605.

THE FINE BEDDING
Company

www.the-fine-bedding-company.co.uk

Home washable duvets and pillows

Иллюстрация 2.4

Уникальное преимущество, предлагаемое пуховыми одеялами SpunDown, — их стирка в домашних условиях

У этого подхода, несомненно, есть свои достоинства, так как возможности людей по запоминанию обычно ограничены. И люди пытаются объединить в своей памяти небольшие кусочки информации в более крупные и используют название бренда как механизм, помогающий вспомнить эти крупные информационные блоки. Постоянно увеличивая размер этих немногочисленных блоков памяти, потребители могут обрабатывать информацию более эффективно. «Покопавшись» в своей памяти, они могут вспомнить многочисленные характеристики товара или услуги, которую собираются приобрести.



Иллюстрация 2.5

Эта реклама позиционирует Thomas Cook как устройство снижения риска для людей, планирующих свой отдых

Однако тут возникает *другая опасность* — *излишне сильная концентрация на количестве информации, предназначенной для покупателей, а не на ее качестве.* Кроме того, этот подход игнорирует происходящий в уме покупателя перцептуальный процесс, когда информация искажается и приводится в соответствие с его предыдущими представлениями. Именно эта ошибка стала фатальной для бренда сигарет Strand, чье предложение на рынке из-за этого оказалось очень коротким.

7. Бренд как инструмент правовой защиты

Когда в начале XX в. появились бренды производителей, потребители стали положительно воспринимать их ценность и спрашивать их по названиям. Производители продуктов более низкого качества

поняли: чтобы выжить, им следует измениться. Некоторая их часть просто незаконно изменила упаковку своих продуктов низкого качества — перешла на упаковки, которые были фактически идентичны лучшим брендам. Чтобы защитить себя от подобных подделок, фирмы-лидеры начали *регистрировать свои торговые марки как механизм правовой защиты* и рассматривали бренд прежде всего именно в этом качестве. Ведущие компании прикладывали огромные усилия, чтобы сделать систему регистрации торговых марок эффективной, а также занимались реализацией программ информирования потребителей об опасности покупки дубликатов известных брендов, чье содержимое явно не соответствовало упаковке. Например, в какой-то период на упаковках Kodak указывалось: «Единственная пленка Kodak та, на которой подтверждено, что это Kodak».

Успех собственных марок ритейлеров (retailers' own labels) вынудил производителей защищать свои бренды. Потребители могли перепутать во многом похожие конкурирующие бренды. Обзор, выполненный в 1997 г. журналом *Marketing*, установил, что 17 % покупателей, первоначально планировавших приобрести дорогие бренд-продукты, по ошибке покупали товары категории «собственная марка». Исследование, выполненное Ломаксом, Шерски и Тоддом (Lomax, Sherski and Todd, 1999), показало, что 57 % респондентов перепутали томатный кетчуп, предлагаемый Sainsbury, с аналогичной продукцией Heinz.

В последние годы целый ряд громких дел связан с войной брендов: кола Coca-Cola против колы Classic Cola, выпускаемой Sainsbury; паста Van den Bergh Foods против пасты Unbelievable, предлагаемой Tesco; хлопья для завтрака Kellogg против хлопьев Tesco Corn Flakes; бисквиты United Biscuit против бисквитов Puffin Bag, выпускаемых Asda. Последний случай особенно интересен, так как впервые производитель подал судебный иск против ритейлера и выиграл дело: судья потребовал, чтобы компания Asda изменила упаковку товара. Все это порождает дилемму для производителей, которым необходимо соблюдать точную балансировку, защищая свои бренды от кажущейся им несправедливой конкуренции и борясь с собственными заказчиками.

Бренды услуг из-за своей нематериальной природы испытывают еще большие трудности, сталкиваясь с контрфакцией брендов. Предпринятые в связи с этим некоторые действия в сфере финансовых услуг показали, как можно избежать этой проблемы, в частности, выбрав особый индивидуальный стиль фирмы при взаимодействии с клиентами.

8. Бренд как стратегический механизм

И наконец, более успешные маркетологи считают (с ними соглашаются и авторы этой книги): *бренд следует рассматривать как стратегические механизм*. Активы, составляющие бренд, необходимо подвергать аудиту, а факторы, оказывающие влияние на бренд, оценивать и определять, какую дополнительную ценность они привносят в бренд. Также следует идентифицировать позиционирование бренда, чтобы можно было успешно его защищать и добиваться желательной доходности на вложения в него. Чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами бренда как стратегического механизма, необходимы маркетинговый анализ и планирование всех действий, связанных с брендом, но часто компании ограничиваются лишь тактическими приемами. Некоторые ключевые стратегические вопросы, связанные с возможностями стратегического брендинга, мы рассмотрим в этой книге.

Хорошим примером успешного брендинга, где получение конкурентного преимущества осуществлялось на основе дифференцирования предложения и стабильности этого преимущества, стали бренды финансовых услуг, предлагаемых через телефон и Интернет. Для начала был проведен стратегический анализ, показавший привлекательные моменты предоставления банковских услуг по телефону. Затем были разработаны особая культура привлечения клиентов, а также технология, обеспечивающая выполнение обещаний бренда. В какой-то степени успех здесь был достигнут благодаря наличию устойчивого конкурентного преимущества в виде особой корпоративной культуры.

В этом параграфе мы описали способы, позволяющие подчеркнуть различные характеристики бренда, а также указали на недостатки, изначально присущие каждому подходу. Успешные бренды объединяют все эти свойства и позволяют создать унифицированное, целостное обещание, которое организация может действительно выполнить.

Спектр консьюмеризации брендов

Как показала Мэри Гудьер (Mary Goodyear, 1996), эволюция рынка может быть лучше понята в терминах континуума *консьюмеризации, которые характеризуют степень диалога между маркетологами и потребителями*. Она разработала хронологическую схему категоризации брендов (рис. 2.3). Схема позволяет увидеть, как меняется ситуация, начиная с рынка обычных (немарочных) товаров, где возникает диалог, до той, где бренд начинает выступать как индикатор

качества. Стараясь более успешно конкурировать с более настойчивыми соперниками, маркетологи начали лучше понимать эмоциональные потребности потребителей, благодаря чему роль брендов выросла и они стали отражать индивидуальность. Дальнейшее развитие бренда до уровня «икон», как это произошло, например, с джинсами Levi 501, характеризует более тесные взаимоотношения с потребителями и насыщенный символами язык. Однако «икон» нужно постоянно освежать, так как в противном случае они не смогут долго оставаться на пьедестале, куда попасть, конечно, престижно, но удержаться сложно. Как показали Мак-Гован и Тайгесен (McGowan and Thygesen, 2002), в течение 90-х компания Levi утратила свою способность вызывать у потребителей повышенные эмоции при заявлении об «оригинальности» их джинсов, из-за чего ей пришлось больше заниматься сохранением своей ауры оригинальности. Чтобы вдохновиться новой стратегией, Levi создала контрольную группу Youth Panel, в которую вошли разные типы людей, оказывающих самое сильное влияние на рынок джинсовой одежды. Вместе с дизайнерами они участвовали в создании нового продукта, чтобы восстановить магию такой одежды. Результатом этой совместной работы стал запуск на рынок в 2000 г. новой модели джинсов Levi's Engineered Jeans. Магазины Levi также подверглись существенному перепроектированию.

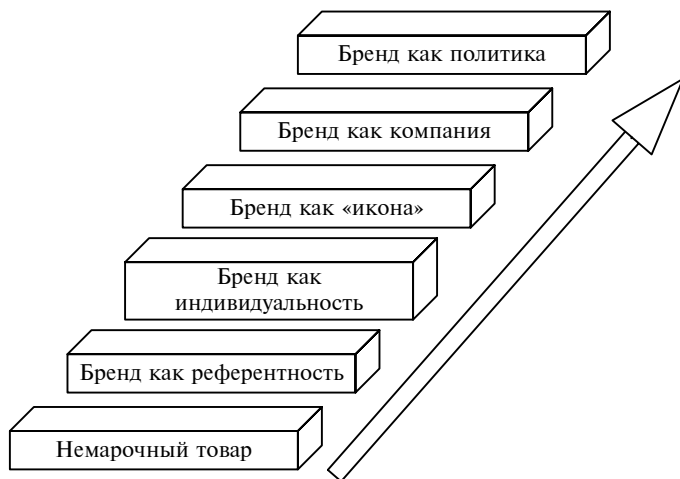


Рис. 2.3
Спектр коньюмеризации брендов (по Goodyear, 1966)

Следуя все дальше по траектории роста бренда, компании понимают, как через различные точки контакта заинтересованные лица взаимодействуют с ними. Уверенный опыт взаимодействия с брендом дает вариант, когда вся *компания* взаимодействует с заинтересованными лицами. В наиболее продвинутой роли бренды — это *политика компании*, эквивалент ее экономических ценностей, социального вклада, культурных и политических аспектов. Организации могут воспользоваться этой ролью в своих интересах, как это сделали Body Shop и Virgin, или заняться проблемами сохранения окружающей среды, что в свое время продемонстрировала Shell.

Ценность брендов для производителей, дистрибьюторов и потребителей

Производители инвестируют в брендинг по самым разным причинам. Если торговая марка юридически зарегистрирована, производитель получает право юридической защиты своего *эксклюзивного названия бренда, которое помогает ему создать уникальную индивидуальность*. Усиливая ее через рекламу, производитель получает хорошую возможность привлечь большую группу людей для совершения повторных покупок.

Из-за больших издержек на разработку новых брендов многие компании тщательно анализируют возможности расширения товарных линий. Отличный пример такого подхода — Virgin. Появившись вначале в звукозаписывающем бизнесе, эта компания затем начала действовать в таких отраслях, как авиаперевозки, розничная торговля вином и финансовые услуги, и это только некоторые из них. Успешно расширила масштабы своей деятельности от тяжелого машиностроения до обуви, одежды и сумок Caterpillar.

Явно выраженная индивидуальность хороших брендов сокращает издержки на разработку новых линий благодаря уже сформированному доверию потребителей и другим положительным ассоциациям. Однако маркетологам в таких ситуациях нужно быть предельно осторожными, чтобы не ослабить ключевые ценности бренда.

Расширение бренда — популярный вариант. На первый взгляд это легкий малорискованный способ использовать уже имеющийся капитал бренда как инструмент, помогающий выйти на другие рынки. Однако здесь существуют и опасности: (1) если в одном из секторов бренд теряет доверие к себе, то это может отрицательно повлиять на весь ассортимент, находящийся под зонтиком этого бренда; (2) успешное расширение бренда может размыть ключевые ценности основного продукта. Поэтому менеджеры компании

должны тщательно проанализировать, в каких ситуациях целесообразно пойти на риск ухудшения имиджа бренда и снижения капитала основного бренда. Потребительское исследование позволит решить, следует ли заниматься стратегией расширения имеющегося бренда или целесообразно разработать полностью новый бренд.

Производители, имеющие исторически сильные бренды, скорее всего посчитают, что дистрибьюторы будут более восприимчивы к их расширенным или даже новым брендам. Такие производители обладают большими возможностями, чтобы сохранить более полный контроль над соотношением сил между ними и дистрибьюторами. А это, как утверждают некоторые специалисты, и является одной из ключевых выгод сильного бренда.

Производители с известными названиями брендов также могут продвигать на рынке разные бренды в одной и той же товарной области, ориентируясь на различные сегменты, что нередко наблюдается на рынке чистящих веществ и мыла. Так Unilever и Procter & Gamble предлагают различные бренды, добиваясь при этом минимальной каннибализации* собственных брендов. Более того, разрабатывая существенно различные бренды, производители могут устанавливать более высокие цены, так как благодаря отличительности брендов потребители уделяют меньше внимания ценам различных продуктов и поэтому меньше сравнивают их друг с другом. Это, несомненно, положительно влияет на рентабельность. В табл. 2.3 показано, как на рынке продуктов питания мощь бренд-лидеров влияет на прибыль.

Таблица 2.3 *Рыночная доля и средняя чистая маржа для брендов продуктов питания в Великобритании*
(Источник: Doyle, 1989)

<i>Рейтинг</i>	<i>Чистая маржа, %</i>
1	17,9
2	2,8
3	— 0,9
4	— 5,9

Для ритейлеров мощные бренды производителей чрезвычайно важны: они добиваются более высокой оборачиваемости своих за-

* Cannibalization — каннибализация, т.е. «поедание» доли рынка одних товаров другими из одной и той же ассортиментной группы. (Прим. ред.)

пасов благодаря маркетинговой деятельности производителей (например, рекламированию, наличию рекламных материалов в точках продаж). А благодаря умелым маркетологам, понимающим важность долгосрочных взаимоотношений со своими потребителями, многие производители и дистрибьюторы поняли, что их будущий успех во многом взаимосвязан. И поэтому сильные бренды производителей рассматриваются как возможности получения прибыли и дистрибьюторами, и производителями.

Как мы уже отмечали, рассуждая о механизме компактного представления информации при ее поиске, потребители положительно относятся к брендам производителей, так как благодаря их наличию покупки осуществляются более быстро. Бренды производителей, как считается, выступают в качестве рекомендаций стабильности и высокого качества, они снижают воспринимаемый риск и побуждают потребителей проявлять большее доверие. В некоторых категориях продуктов (например, одежда или автомобили) бренды также удовлетворяют мощные потребности статусного характера.

Почему же тогда так много производителей занимаются поставками брендов дистрибьюторов? Но прежде выясним, почему так велико желание дистрибьюторов иметь собственные бренды. Как показали исследования, их к этому вынуждает желание *иметь больший контроль над собственным ассортиментом продукции*. Имея широкий ассортимент брендов дистрибьютора и рационализируя собственный ассортимент, ритейлеры снижают издержки. У многих ритейлеров в активе есть ведущий бренд производителя, собственный бренд дистрибьютора и, возможно, второй (по силе) бренд производителя. Беседы с профессионалами в этой области свидетельствуют, что бренды дистрибьюторов могут обеспечить более высокую маржу, чем эквивалентные бренды производителей; по оценкам, эта дополнительная маржа составляет около 5%. Укажем некоторые из причин, объясняющих, почему производители становятся поставщиками брендов дистрибьюторов:

- экономия на масштабах благодаря большим закупкам сырья и более крупным организациям дистрибуции и производства;
- возможность загрузки любых свободных производственных мощностей; такой вариант может стать основой для расширения бизнеса;
- возможность крупных объемов продаж при минимальных издержках на продвижение и организацию продаж;

- подобный вариант может стать единственным способом взаимодействия с некоторыми важными дистрибьюторами (например, с Marks & Spencer).

А потребители от наличия брендов дистрибьюторов получают в основном такую выгоду, как более низкие цены.

Важность планирования бренда

Как мы уже говорили, бренды выполняют самые разные роли и удовлетворяют множество различных потребностей. Они конечный результат многих усилий и требуют от компании существенных инвестиций. Понимая финансовую ценность брендов, компании пытаются определить, насколько эффективно они управляют этими ценными в финансовом отношении активами и насколько высокой является доходность на инвестиции в них. Чтобы получить максимально возможную отдачу от своих брендов, фирмы должны иметь четкое видение своих брендов, а не просто фокусироваться на отдельных тактических аспектах их проектирования и продвижения. Необходимы оценка всех возможностей фирмы, внешних аспектов, влияющих на бренд (кратко далее мы их рассмотрим), а также разработка плана работы с брендом, устанавливающая реальные задачи и стратегию их решения (подробнее см. гл. 9 и 11).

Планирование бренда — это важный вид деятельности, требующий больших затрат времени. Только при активном обсуждении в масштабах всей компании и согласовании различных мнений о том, как лучше всего использовать ресурсы, чтобы поддерживать дифференцирующее преимущество бренда, принимаются хорошо структурированные планы по работе с брендами. В противном случае возникает опасность того, что мы называем бренд-вандализмом. Младшие бренд-менеджеры часто проходят «подготовку» в этой области, когда их назначают ответственными за конкретные бренды. Как правило, их горизонт планирования на этом этапе ограничивается примерно двумя годами (то есть тем периодом, после которого, как они рассчитывают, их переведут на следующую должность). Они сосредоточены в основном на тактических аспектах рекламы, дизайна упаковки и продвижения «их» бренда для конкретной группы. В лучшем случае это приводит к «тушению пожаров» и появлению плана работы с брендом не наступательного, а оборонительного характера. В результате из-за избыточного расширения бренда его ключевые ценности оказываются размытыми. Не подготовив хорошо задокументированные стратегические планы работы с брендом, фирмы сами создают для себя препятствия, не

позволяющие им добиться успеха. Укажем некоторые из них, мешающие бренду добиться успеха изнутри.

- В основе бренд-планирования в основном данные, экстраполированные за несколько предыдущих лет.
- Ситуация складывается так, что показатели годового бюджета скорее всего не будут достигнуты, инвестиции в бренд в последнем квартале сокращаются (например, на рекламу, маркетинговые исследования и т.д.).
- Менеджер по маркетингу не умеет делегировать ответственность подчиненным и слишком много внимания уделяет тактическим аспектам.
- Бренд-менеджеры рассматривают свои текущие должностные позиции как хороший тренинг не более чем в течение двух лет.
- Стратегический подход, по крайней мере раз в год, при взаимодействии с рекламным агентством и менеджерами по продажам фактически отходит на второй план.
- Анализ рентабельности по каждому крупному потребителю проводится редко.
- Деятельность по новому продукту, как правило, ограничивается выбором упаковок различных размеров и быстро заканчивается предложением типовых вариантов.
- Бюджет, выделенный на продвижение, в основном предназначен для видов деятельности технического и производственного характера, а рекламирование осуществляется периодически.
- Маркетинговые документы компании предоставляются внешним агентствам на основе политики «каждый знает лишь то, что ему требуется знать».

Разработка бренд-стратегии должна охватывать все уровни управления маркетингом, и когда в этом процессе активно участвуют все связанные с этим направлением деятельности подразделения компании и внешние агентства, вероятность успеха повышается. В ходе работы все участвующие стороны должны знать, как осуществляется прогресс.

Хороший пример компании, где к развитию бренда подходят как к *интегративному процессу*, используемому для достижения более высокой сфокусированности на запросах потребителей, — British Airways. Даже простая операция (сокращение общего числа посадочных мест за счет снятия нескольких кресел) может быть выполнена правильно, так как инженеры получили рекомендации по вопросам безопасности, финансисты проработали долгосрочные

последствия этого шага с точки зрения доходов, разработчики графиков полета изучили последствия этого сокращения с точки зрения общей заполняемости салона, а экипаж скорректировал процедуры обслуживания пассажиров в полете.

Факторы, влияющие на потенциал бренда

Проводя маркетинговый *аудит* факторов, влияющих на будущее бренда, полезно рассмотреть их в параметрах пяти факторов (рис. 2.4). В этом случае специалисты, занимающиеся разработкой стратегии бренда, могут оценить степень влияния на бренд ряда факторов, рассмотренных ниже.

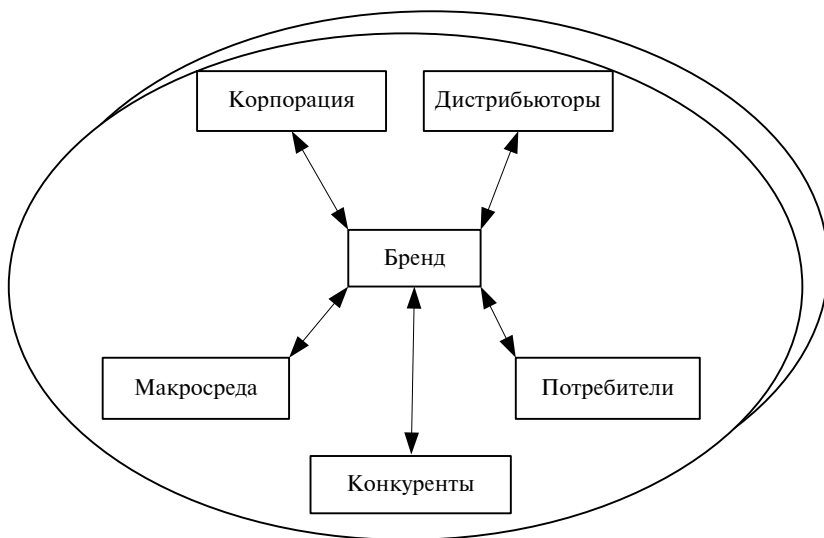


Рис. 2.4 Пять факторов, влияющих на потенциал бренда

Корпорация

Вряд ли можно считать редкой ситуацией, когда компания не в полной мере использует свои бренд-активы лишь из-за неспособности в полной мере понимать, что в ней на самом деле происходит. Реалистичны ли количественные показатели по каждому бренду? Доведены ли они до заинтересованных лиц? Цель «стать бренд-лидером» в какой-то степени дает представление о пороговой цели, но мало полезна с точки зрения максимального использования ре-

сурсов, когда компания старается выжать из них все возможное. Бренд-лидерство может быть достигнуто до конца горизонта планирования, но иногда это может случиться благодаря действию факторов, которые организация не учла в своем маркетинговом аудите. Но удача, как правило, — дама капризная, она может сопутствовать участнику, но может быть и против него.

Деятельность таких корпораций, как 3М и Microsoft, показывает, насколько тесно взаимосвязаны бренд и корпоративная культура и как сильно они влияют друг на друга. В этих компаниях миссия бренда, фокусирующаяся на инновациях, получает поддержку в виде общей корпоративной культуры, поощряющей проведение экспериментов и ограничивающей бюрократию. Здесь с гордостью сообщается о достигнутых успехах, о которых становится известно всем. Так как организационная культура — очень сильный фактор, на прежних показателях бренда могут существенно сказаться поглощения и слияния, из-за которых культура объединенной структуры может претерпеть большие изменения. *Маркетинговый аудит позволяет выяснить, насколько хорошо бренд и культура соответствуют друг другу.*

Следует также выяснить, удалось ли организации в полной мере воспользоваться внутренним аудитом, чтобы идентифицировать *отличительные* компетенции бренда и степень их соответствия факторам, критичным для успеха бренда. Например, Swatch поняла, что ее явно выраженные компетенции, связанные с дизайном и производством часов, могут удовлетворять меняющийся спрос владельцев часов, внимательно относящихся к моде.

А может быть, компания попала в порочный круг из-за своего стремления любой ценой сокращать издержки, не в полной мере понимая, почему она следует этим путем? Достиг ли ее рынок этапа зрелости, когда бренд компании выдерживает конкуренцию с брендами соперников благодаря лишь более низкой цене, а не своим основным характеристикам? Если это так, *все* аспекты цепочки ценности организации должны быть направлены на минимизацию издержек (например, устранение неэффективных участков производства, отказ от обслуживания второстепенных потребителей, сокращение ассортимента продукции, работу с более крупными партиями производства и т.д.). И наоборот, может быть, бренд обладает уникальностью, которую конкурентам трудно повторить и за которую фирма может назначить дополнительную ценовую надбавку (такой особенностью может быть уникальный источник получения сырья высокого качества, инновационный производственный процесс, лучшая, чем у конкурентов, профессиональная подготовка

сотрудников по обслуживанию клиентов, особая реклама и т.д.)? В тех случаях, когда потребители запрашивают бренд, обладающий четко выраженными преимуществами, производитель должен добиться, чтобы все подразделения целенаправленно работали на эти преимущества (например, чистота своих грузовых машин, вежливость телефонных операторов, оперативность ответа на запросы потребителя и т.д.). В некоторых случаях, особенно в секторе услуг, бренд-планирование может не иметь связи с цепочкой ценностей, в результате чего вполне возможные дополнительные ценности исчезают (например, консультант по финансовым вопросам, работающий в обшарпанном офисе).

Существенные культурные различия в работе отдельных подразделений компании также могут отрицательно повлиять на положение бренда. Поэтому компании следует не только осуществлять аудит процесса доставки фирменных товаров или услуг, но и ценности и отношения персонала, чтобы определить, насколько культура разных подразделений соответствует желательной индивидуальности корпоративного бренда и имеет ли фирма вообще ту культуру, которая отражает представление руководства о бренде.

Дистрибьюторы

Стратегия бренда не может быть успешно сформулирована, если не учитывается роль дистрибьюторов. Конечно, кроме тех случаев, когда сделки осуществляются непосредственно с потребителями и производители и дистрибьюторы в значительной степени полагаются друг на друга. И даже сейчас, в эпоху растущей активизации ритейлеров, вопреки той шумихе, поднятой в профессиональной прессе, они по-прежнему понимают, что долгосрочная рентабельность бренда во многом зависит от степени их взаимной поддержки.

Поставщикам необходимо также знать и задачи ритейлеров и в первую очередь согласовывать свои бренды с теми из них, чьи цели наиболее близки их собственным; они также должны знать сильные и слабые стороны каждого дистрибьютора.

Если поставщики брендов не в полной мере учитывают долгосрочные цели дистрибьюторов и их стратегии для достижения этих целей, то в долгосрочной перспективе жизнеспособность их брендов станет ослабевать.

Даже в одной Великобритании можно найти многочисленные примеры, свидетельствующие о растущей мощи розничной торговли, когда относительно небольшое число крупных операторов контролирует большие доли розничной торговли (например, бакалей-

ные товары, товары категории «сделай сам», ювелирные изделия, обувь). Опасность повышения мощи ритейлеров заключается в том, что они все чаще требуют, чтобы производители более слабых брендов предоставляли им бóльшую скидку. Уступая им, такие производители не в полной мере понимают, что этим они подрывают долгосрочное благополучие своих брендов. Чтобы этого не допустить, *производителям брендов следует регулярно анализировать, какая доля продаж осуществляется через каждого дистрибьютора*, а затем оценивать, насколько каждый дистрибьютор важен для каждого бренда в конкретной товарной категории. В табл. 2.4 показаны результаты гипотетического анализа производителя кондитерских изделий.

Таблица 2.4 Анализ мощи дистрибьютора

<i>Гипотетические продажи бренда Nestlé дистрибьюторам</i>		<i>Гипотетические рыночные доли брендов кондитерских изделий, реализуемых через Tesco</i>	
<i>Дистрибьютор</i>	<i>%</i>	<i>Бренд</i>	<i>%</i>
Tesco	25	Cadbury	35
Sainsbury	24	Mars	30
Asda	19	Nestlé	20
Kwik Save	17	Другие	15
Кооперативные организации	10		100
Независимые организации	5		
	100		

Как видно из этого гипотетического примера бренд Nestlé более всего зависит от Tesco, а не Tesco от него. Такой анализ помогает производителям лучше понять, какие ритейлеры имеют большие возможностей оказывать давление на их бренд. Он также показывает, что если производитель бренда хочет выйти из-под давления ритейлеров, ему необходимо найти способы, которые бы обеспечивали рост его бизнеса в других секторах помимо Tesco *более быстрыми темпами*.

Взаимодействуя с дистрибьютором, производитель бренда должен обязательно принимать во внимание, что более выгодно для потребителя — ценовые предложения дистрибьютора (Kwik Save, Aldi, Netto) или добавленная ценность (например, высококачест-

венные продукты в Harrods). Контроль над брендом производителя, попавшего в руки дистрибьютора, конечно, ослабевает. Поэтому производитель должен ежегодно оценивать степень взаимодействия на каждом конкретном маршруте дистрибьюции и быть готовым пойти на изменения.

Имеет ли производитель наступательную, активную стратегию дистрибьюции? Или он проводит свои бренды через определенные каналы без особого их выделения? Какими идеальными характеристиками должны обладать дистрибьюторы, работая с его брендом и насколько хорошо фактические дистрибьюторы соответствуют этим критериям? Как дистрибьюторы планируют использовать бренды для достижения собственных целей? Как бренды производителей и их конкурентов помогают дистрибьюторам добиваться их целей? Какие другие формы поддержки также используются (например, скидки, мерчандайзинг)?

Производитель бренда должен хорошо понимать важность каждого дистрибьютора для каждого своего бренда. В гл. 7 мы проанализируем матрицу, помогающую производителю ранжировать каждого дистрибьютора по каждому своему бренду.

И наконец, производители при разработке новых брендов должны учитывать, что места на полках магазинов дистрибьюторов ограничены. Поэтому маркетинговое исследование должно учитывать не только потребительские аспекты, но и реакцию торговли. Так, попытка одной компании продать торговле пирамидальную упаковку товара провалилась, хотя проведенные компанией исследования показали, что она хорошо воспринимается потребителями. Но торговля видела в этом неэффективное использование полочного пространства!

Потребители

Для потребителей покупка — это процесс решения какой-то проблемы. Они понимают наличие этой проблемы (например, пока они не определились с летним отдыхом), ищут информацию (в Интернете, отправляются в турагентства, просматривают рекламные брошюры), оценивают полученную информацию, а затем принимают решение (выбирают три возможных места отдыха, а затем одно из них заказывают у турагента). Масштабы и глубина процесса покупки варьируются в зависимости от характеристик покупателей, их опыта и приобретаемых продуктов. Тем не менее, в каждом случае потребители так или иначе выбирают бренд. Выбор и «использование» бренда не обязательно осуществляются одним и тем же

человеком. Поэтому маркетологам необходимо выявить всех возможных потребителей и их позиции, чтобы определить, для кого именно привлекательны их бренды. На рынках бизнес-бизнес в принятии решения о покупке участвуют несколько специалистов или даже групп. Поэтому маркетологам надо сформулировать стратегию бренда так, чтобы она передавала выгоды бренда в том виде, который релевантен для каждого участника и каждой группы.

Поведение потребителей, связанное с выбором бренда, более подробно мы рассмотрим в гл. 3, а основное внимание рынкам категории бизнес-бизнес уделим в гл. 5.

Для потребителей бренды — это способ, позволяющий минимизировать поиск информации и ее оценивание. Название бренда, поддерживаемое постоянными маркетинговыми видами деятельности, заставляет потребителей активизировать свою память: принять решение о покупке, приложив лишь минимальные усилия. И вот тут следует задуматься специалистам, разрабатывающим стратегии бренда. Они должны учитывать, в какой степени предоставляемая потребителям информация компактна, качественна, или бомбардируя потребителя огромным объемом информации, тем самым порождает у него, не желая этого, хаос и сомнения. На рынках категории бизнес-бизнес важно также учитывать, как фирмы-заказчики выбирают бренды. Подробнее об этом мы расскажем в гл. 5.

Однако разработчики стратегий не только анализируют этапы, через которые проходят потребители, выбирая бренд, но *и учитывают те роли, которые эти бренды играют*. Например, бизнесмен, отправляющийся на важную деловую встречу, может почувствовать ситуацию повышенного социального риска, если одежда будет «не той», и поэтому он выбирает респектабельный бренд, предназначенный в основном для снижения этого риска. В другой ситуации он может решить надеть часы Gucci, так как полагает, что именно этот бренд может послужить определенным сигналом, свидетельствующим об успехе, стиле жизни той группы, к которой он принадлежит. Так и менеджер по закупкам может приобретать лишь один бренд, так как по своему опыту хорошо знает, что поставщик этого бренда надежен, хотя за это и приходится платить более высокую цену. А другой менеджер, возможно, в большей степени занятый своим карьерным продвижением, может заказать другой бренд, надеясь, что руководство заметит, что благодаря ему снизились расходы на сырье. Успех зависит от понимания того, как сотрудники,

занимающиеся закупками, взаимодействуют с брендами и используют ресурсы компании для удовлетворения ее запросов.

Конкуренты

Бренды, как правило, выбираются в сравнении их с другими предложениями. Хотя владельцы брендов сопоставляют себя с соперниками, очевидно, что менеджеры часто судят о действиях и показателях своих основных конкурентов ошибочно. Активное общение менеджеров со своими нынешними и потенциальными потребителями позволяет им определить, какие бренды потребители считают похожими. Выбрав своих основных конкурентов, маркетологам затем следует оценить цели и стратегии этих компаний, а также понять, как они позиционируют свои бренды и добиваются их индивидуализации. Анализ не должен быть ретроспективным; прогнозирование будущих действий конкурентов возможно только на основе достаточной и актуализированной информации, позволяющей модернизировать стратегию защиты своего бренда.

Исследования показали, что доходность на инвестиции связана с долей продукта на рынке. Другими словами, продукты, имеющие более высокую рыночную долю, как правило, приносят более высокие доходы, чем продукты с меньшей рыночной долей. И наоборот, организации с сильными брендами добиваются более высокой рыночной доли, чем те, у которых таких сильных брендов нет. Поэтому фирмы, являющиеся бренд-лидерами, становятся особенно агрессивными, если другие бренды начинают подрывать их позицию. Более того, так как более крупные фирмы обычно имеют широкий ассортимент брендов и могут поддержать его крупными ресурсами, они могут использовать один из своих брендов как товар-приманку, продаваемый себе в убыток, чтобы отрицательно повлиять на цену небольшого конкурента. После того как конкурент вынужден будет покинуть рынок, бренд-лидер может снова повысить цены. Несколько лет назад Laker вступила в схватку с основными авиакомпаниями, запустив на рынке свой проект Skytrain — привлекательный трансатлантический маршрут. Основные участники этого рынка быстро уяснили потенциальную опасность этих операций «без излишеств»: имея широкий ассортимент продуктов и возможность конкурировать, они предложили на тех же маршрутах столь же низкие цены — ведь другие направления могли окупить их потери. Laker, имея только один бренд, не смогла выдержать конкуренции, и ее бренд прекратил свое существование.

Специалисты, разрабатывающие стратегии брендов, должны продумать и вероятные ответные действия конкурентов, и поэтому в гл. 9 мы рассмотрим эту часть планирования более подробно. А то, что такие действия происходят часто, показывают многочисленные примеры. Так, компания Filofax, как создавалось впечатление, не ожидала активных действий соперников. Этот закрепившийся на рынке производитель органайзеров, очевидно, не имел даже краткосрочных планов ответных действий — столкнувшись с растущим числом типовых предложений, фактически дублирующих его продукт, он оказался застигнутым врасплох.

Макросреда

Специалисты, разрабатывающие бренд-стратегии, должны постоянно отслеживать свою макросреду, чтобы своевременно выявлять будущие возможности и угрозы. Сущность этой задачи, если ее сформулировать другими словами, — понять, как политическая, экологическая («зеленая»), социальная, экономическая и технологическая составляющие внешней среды могут повлиять на бренд. Здесь можно провести аналогию и с военной операцией, успех которой во многом зависит от результатов разведки, аналогом которой в мире бизнеса являются контроль и мониторинг ситуации.

Выводы

В этой главе мы рассмотрели ключевые вопросы, связанные с планированием будущего брендов. Было показано, что бренды добиваются успехов, когда маркетологи рассматривают их как результат продуманного интегрированного маркетингового процесса. Подходить к брендингу лишь как к названию, дизайну или рекламе значит проявлять излишнюю близорукость, результатом которой станет сокращение ожидаемого жизненного цикла бренда. Бренддинг — это передача релевантных добавленных ценностей, за которые покупатели готовы платить более высокую цену, трудности, с которыми сталкиваются конкуренты, когда пытаются их повторить. Бренддинг также работает на углубление и на упрочнение взаимоотношений с потребителями.

Историческая эволюция брендов показала, что первоначально они выступали в качестве механизма дифференцирования, позволяя отличать конкурирующие друг с другом названия, свидетельствовали о стабильности качества и обеспечивали правовую защиту от подделки продукции. Однако благодаря наличию отличительных

элементов, характеризующих бренды, менеджеры начали подчеркивать их самыми различными способами, чтобы сформировать индивидуальность брендов. К таким элементам и приемам использования относятся: знак владения, свидетельствующий о принадлежности к корпорации; дифференцирующий механизм, работающий через название, значимое для потребителей; функциональный механизм; механизм создания символа, позволяющий покупателям выражать некоторые идеи о себе; механизм снижения риска; устройство напоминания при коммуникациях; инструмент правовой защиты; стратегический механизм. Чтобы полнее воспользоваться активом, представленным в виде ее бренда, фирме следует понимать, где ее место в диапазоне консьюмеризации, предложенном Мэри Гудьер. Если фирмы хотят достичь сильной позиции, им надо выбрать вариант планирования, позволяющий добиться от бренда стратегического уровня. И наконец, в этой главе мы рассмотрели модель, показывающую пять основных факторов, влияющих на потенциал бренда.

Контрольный список маркетинговых действий

Прочитав эту главу, студенты и маркетологи могут выполнить предложенные ниже упражнения — это поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. Проанализировав предыдущие отчеты о проведенных рыночных исследованиях либо поставив себя на место покупателя, запишите четыре основные причины (расположив их по степени важности), объясняющие, почему люди покупают один из брендов вашей компании. Затем покажите рекламные материалы по этому бренду (или страницу каталога, где он описывается) одному из ваших покупателей и попросите его перечислить четыре основные идеи, которые он получил из этого сообщения. Если результаты первой и второй частей этого упражнения окажутся одинаковыми, ваш бренд правильно позиционирован относительно критериев выбора, которые использует покупатель. И наоборот, любое выявленное разногласие свидетельствует, что маркетинг бренда осуществляется не совсем продумано.
2. Запишите ключевые ценности одного из ваших брендов и попросите других сотрудников вашей организации (или студентов своей группы) проделать то же самое. Обобщите результаты ответов (не указывая фамилии участников) и попросите участников высказать свое мнение (а) о причинах раз-

ницы в полученных ответах и (б) о том, какие три ключевые ценности являются основными, и почему ваша компания пытается делать на них ставку. Повторяйте эти упражнения до тех пор, пока не будет достигнуто совпадение точек зрения у всех участников.

3. Идентифицировав точки зрения участников о ключевых ценностях вашего бренда, попросите их записать: (а) как ваш бренд сообщает о взаимоотношениях вашей компании с покупателем; (б) как различные ресурсы, работающие на бренд, участвуют в достижении целей по взаимоотношениям. Обобщите ответы всех участников и посмотрите, насколько согласованно члены вашей команды оценивают ваш бренд.
4. Запишите, что вы понимаете под термином «бренд» и сравните ваш ответ с ответами ваших коллег. Если в этих ответах много говорится о «дифференциации», «логотипе» или «уникальном дизайне», ваша фирма, вполне вероятно, не в полной мере использует актив бренда.
5. Выяснив дополнительные ценности одного из ваших брендов, оцените, сколько времени потребуется крупной организации на закупку ресурсов, необходимых, чтобы продублировать каждую из добавленных ценностей этого бренда. Проанализировав результаты этого упражнения, ответьте на следующие вопросы: (а) насколько релевантны для покупателя добавленные ценности, которые ваш крупный конкурент может посчитать самыми легкими для дублирования; (б) какие добавленные ценности покупатель еще не получает ни от какого бренда и насколько трудно включить эти добавленные ценности в предлагаемые продукты.
6. Напишите, какие элементы маркетинг-микса помогают добиваться каждой выгоды от добавленных ценностей, предлагаемых вашим брендом, Если есть случаи, когда различные элементы комплексной программы не действуют в одном и том же направлении, рассмотрите, почему это происходит, и покажите, какие необходимо сделать изменения.
7. По каждому этапу жизненного цикла одного из ваших брендов (внедрение, рост, зрелость, насыщение, упадок) покажите, как, возможно, потребуется изменить добавленные ценности, чтобы адаптироваться к новым запросам покупателей.
8. Покажите, какие сигналы используют покупатели для оценивания добавленных ценностей бренда, и проанализируйте, какие усилия предпринимаются в вашей маркетинговой деятельности.

9. Покажите основные ситуации, в которых один из ваших брендов (а) покупают; (б) потребляют. Соответствует ли ваша нынешняя стратегия бренда каждой из этих ситуаций?
10. Какой тип взаимоотношений предлагает ваш бренд потребителям (личную вовлеченность, тесную связь, зависимость, пугающее доминирование и т.д.)? Какие стратегии вы разработали, чтобы усилить связь между брендом и вашими потребителями (финансовые стимулы, социальные контакты, структурные связи и др.)?
11. Если бы вы удалили название вашего бренда с упаковки, осталось ли на ней что-нибудь, указывающее покупателям на ваш бренд? Насколько хорошо защищен ваш бренд от копирования?
12. В какой степени вы подчеркиваете элементы вашего бренда, то есть демонстрируете его как знак собственности, дифференцирующий механизм, функциональный механизм, механизм создания символа, механизм снижения риска, механизм напоминания при коммуникациях, инструмент правовой защиты, стратегический механизм? С точки зрения обещания, которое вы даете своим потребителям, предлагая данный бренд, не подчеркиваете ли вы некоторые из указанных элементов за счет других?
13. Какие стратегии вы используете, чтобы защитить ваши бренды от аналогов? Ведете ли вы мониторинг потенциальных подделок? Сколько времени требуется вам, чтобы запустить один из ваших брендов на рынок? Оцениваете ли вы риск утечки конфиденциальной информации в течение этого периода?
14. Проранжируйте различные причины по степени важности, объясняющие, почему людей интересует ценность, предлагаемая вашим брендом. Что вы делаете, чтобы защитить бренд по каждой из указанных ценностей?
15. Укажите, где на спектре консьюмеризации, предложенном Мэри Гудьер (рис. 2.3), располагается ваш бренд? Какие бренды находятся на этом же уровне, и что вы делаете для того, чтобы продвинутся вперед?
16. Разрабатывает ли ли ваша фирма ежегодный план работы с брендом, в котором подвергаются аудиту факторы, влияющие на бренд, количественно оцениваются цели, связанные с брендами, и продумываются стратегии, позволяющие добиться этих целей?

17. Если исходить из материала об аудите (см. раздел «Важность планирования бренда», что вы думаете о том, помогают ли действия вашей фирмы разработке бренда или препятствуют этому?
18. Насколько хорошо позиционирован каждый из ваших брендов с точки зрения пяти факторов, влияющих на потенциал бренда? (см. раздел «Важность планирования бренда».)

Ссылки и литература для дополнительного чтения

Allan J. (1981). Why fine fare believes in private label. Работа представлена в *Oyez Seminar: Is the Brand Under Pressure Again*. London, September 1981.

Allison R. I. and Uhl K. (1964). Influence of beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*, **1** (3), 36—9.

Assael H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston; Kent Publishing.

Barwise P., Higson C., Likierman A. and Marsh P. (1989). *Accounting for Brands*. London: London Business School and the Institute of Chartered Accountants.

Buck S. (1997). The continuing grocery revolution. *Journal of Brand Management*, **4** (4), 227—38.

Copeland M. (1923). Relation of consumers' buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review*, **1** (April), 282—9.

de Chernatony L. (1987). *Consumers' perceptions of the competitive tiers in six grocery markets*. Неопубликованная диссертация на степень PhD. City University Business School, London.

de Chernatony L. (1988). Products as arrays of cues: how do consumers evaluate company brands? В *Marketing Education Group Proceedings, 1988* (Robinson T. and Clarke-Hill C., eds). Huddersfield: MEG.

de Chernatony L. and McWilliam G. (1990). Appreciating brands as assets through using a two dimensional model. *International Journal of Advertising*, **9** (2), 111—19.

de Chernatony L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth Heinemann.

de Ruyter K. and Wetzels M. (2000). The role of corporate image and extension similarity in service brand extensions. *Journal of Economic Psychology*, **21**, 639—59.

Dowling G. (2000). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.

Doyle P. (1989). Building successful brands: the strategic options. *Journal of Marketing Management*, **5** (1), 77—95.

- Economist Intelligence Unit (1968). Own brand marketing. *Retail Business*, **128** (October), 12—19.
- Euromonitor (1989). *UK Own Brands 1989*. London: Euromonitor.
- Furness V. (2002). Straying beyond the realms of own label. *Marketing Week*, 24 October, 23—24.
- Goodyear M. (1996). Divided by a common language. *Journal of the Market Research Society*, **38** (2), 110—22.
- Gordon W. and Corr D. (1990). The space between words. *Journal of the Market Research Society*, **32** (3), 409—34.
- Hawes J. (1982). *Retailing Strategies for Generic Grocery Products*. Ann Arbor: UMI Research Press.
- Jacoby J. and Mazursky D. (1984). Linking brand and retailer images — do the potential risks outweigh the potential benefits? *Journal of Retailing*, **60** (2), 105—22.
- Jacoby J., Speller D. and Berning C. (1974). Brand choice behavior as a function of informationload: replication and extension. *Journal of Consumer Research*, **1** (June), 33—42.
- Jarrett C. (1981). The cereal market and private label. Работа представлена в *Oyez Seminar: Is the Brand Under Pressure Again*. London, September 1981.
- Jefferys J. (1954). *Retail trading in Britain 1850—1950*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jones J. P. (1986). *What's in a name?* Lexington: Lexington Books.
- King S. (1970). *What is a Brand?* London: J. Walter Thompson.
- King S. (1984). *Developing New Brand*. London: J. Walter Thompson.
- King S. (1985). Another turning point for brands? *ADMAP*, **21** (October), 480—4.
- Kotler P. (1988). *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall International.
- Lamb D. (1979). The ethos of the brand. *ADMAP*, **15** (January), 19—24.
- Langmaid R. and Gordon W. (1988). 'A great ad — pity they can't remember the brand — true or false'. В *31st MRS Conference Proceedings*. London: MRS, 15—46.
- Larkin J. (2003) *Strategic Reputation Risk Management*. Basingstoke: Palgrave.
- Levitt T. (1970). The morality of advertising. *Harvard Business Review*, (July-August), 84—92.
- Levitt T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* (January-February), 83—91.
- Lomax W., Sherski E. and Todd S. (1999). Assessing the risk of consumer confusion: some practical test results. *Journal of Brand Management*, **7** (2), 119—32.
- Marketing* (1997). 17 % of shoppers take own-label in error. 6 March, 1.
- McDonald M. (1995). *Marketing Plans*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- McGowan P. and Thygesen F. (2002). Defying labels. *Research*, July, 21—24.
- Meadows R. (1983). They consume advertising too. *ADMAP*, **19** (July-August), 408—13.
- Morrin M. (1999). The impact of brand extensions on parent brand memory structures and retrieval processes. *Journal of Marketing Research*, **36** (November), 517—23.
- Murphy J. (1990). Brand valuation — not just an accounting issue. *ADMAP*, **26** (April), 36—41.
- Patti C. and Fisk R. (1982). National advertising, brands and channel control: an historical perspective with contemporary options. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **10** (1), 90—108.
- Pitcher A. (1985). The role of branding in international advertising. *International Journal of Advertising*, **4** (3), 241—6.
- Pitta D. A. and Katsanis L. P. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, **12** (4), 51—64.
- Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Room A. (1987). History of Branding. B *Branding: A Key Marketing Tool* (Murphy J., ed.). Basingstoke: Macmillan.
- Ross L (1971). Self concept and brand preference. *Journal of Business*, **44** (1), 38—50.
- Schultz M. and de Chernatony L. (2002). The challenge of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, **5** (2/3), 105—12.
- Schutte T. (1969). The semantics of branding. *Journal of Marketing*, **33** (2), 5—11.
- Simmons M. and Meredith B. (1983). Own label profile and purpose. Работа представлена в *Institute of Grocery Distribution Conference*. Radlett: IGD.
- Sinclair S. and Seward K. (1988). Effectiveness of branding a commodity product. *Industrial Marketing Management*, **17**, 23—33.
- Staveley N. (1987). Advertising, marketing and brands. *ADMAP*, **23** (January), 31—5.
- Thermistocli & Associates (1984). *The Secret of the Own Brand*. London: Thermistocli & Associates.
- Watkins T. (1986). *The Economics of the Brand*. London: McGraw Hill.

Раздел II

Бренд-менеджмент в различных секторах

Как потребители выбирают бренды

Краткое содержание главы

Цель этой главы — показать, как понимание процессов покупки потребителями может помочь в разработке успешных брендов. Вначале мы проанализируем, как потребители обрабатывают информацию: в зависимости от степени, в которой они воспринимают конкурирующие бренды различными, и степени их вовлеченности в покупку бренда можно выделить четыре процесса совершения покупки. Затем проанализируем последствия ситуаций с низкой вовлеченностью потребителя в бренд. Далее рассмотрим, как потребители выбирают бренды в соответствии с группами своих запросов, тем самым создавая по каждой товарной категории своего рода репертуар брендов, которыми они пользуются. Через понимание того, что у разных потребителей разные возможности приносить прибыль по разным товарным категориям, подойдем к возможности воспользоваться преимуществами дифференцирования в маркетинге бренда. В главе показано, как потребители осуществляют поиск информации о брендах и почему этот поиск является ограниченным; аргументируется, почему целесообразно предоставлять потребителям небольшие порции информации, но высокого качества; приводятся примеры оценки потребителями брендов как совокупности сигналов, в которой основным и наиболее значимым выступает название бренда. Рассмотрим далее влияние восприятия на брендинг, а затем на основе предыдущих концепций, показанных в этой главе, проанализируем вопросы, связанные с названием брендов, а также способ, который позволяет представить бренд как механизм снижения рисков.

Бренды и потребительский процесс покупки

Существует множество теорий, объясняющих, как потребители покупают бренды, хотя споры о сильных и слабых сторонах предлагаемых моделей продолжают и поныне. Например, некоторые специалисты полагают, что выбор бренда можно объяснить на ос-

нове модели, известной как «*модель ожидаемой ценности*». Ее сторонники утверждают, что потребители первоначально присваивают определенные значения двум переменным: вероятности получения ожидаемого положительного для себя результата и величине этого результата. При сравнении конкурирующих брендов эта модель исходит из того, что потребители присваивают указанным параметрам ожидаемой ценности те или иные значения и после некоторых мыслительных вычислений и сопоставлений делают выбор того бренда, у которого общая сумма значений по этим двум показателям самая высокая.

Мы считаем, однако, что эту модель трудно принять, поскольку у людей ограниченные мыслительные возможности по обработке подобной информации, и что многие бренды, особенно регулярно приобретаемые, покупаются без значительной рациональной обработки.

В реальной жизни потребители сталкиваются с гораздо более сложным миром, чем тот, который представлен в «модели ожидаемой ценности». Они ограничены экономическими ресурсами и возможностями поиска, хранения и обработки информации о брендах. По этой причине мы также скептически относимся к описываемому в этой модели поведению потребителей. Модель исходит из гипотезы, что потребители ищут информацию до тех пор, пока ее предельная ценность не станет равной или меньшей издержек на ее получение. Но, как показали многие исследователи, потребители вовсе не стремятся получить всю информацию. Фактически, даже когда им предлагается точка зрения экономистов о «совершенной» информации, они просто не могут в ней разобраться в полной мере (вспомните сами о всей той технической информации, с которой вы сталкиваетесь, покупая автомобиль, аудиосистему или персональный компьютер).

Мы не ставим здесь целью анализ достоинств различных моделей потребительского поведения, которые, возможно, объясняют процесс выбора брендов. Заинтересованный читатель может обратиться к одному из многочисленных учебников по этой тематике.

Отметим только, что мы полагаемся на более приемлемую модель потребительского поведения. Она показывает, что *процесс решения, принимаемого потребителем, осуществляется как результат поиска и оценивания им небольших порций информации*. Потребители полагаются на относительно небольшое число порций выбранной

информации, полагая, что она поможет им чувствовать себя более уверенно при выборе бренда. Например, почему кто-то при выборе рейса из Лондона в Амстердам предпочитает British Airways, а не KLM? Обе авиакомпании предлагают хорошее обслуживание в полете, высокую степень надежности и удобное время вылета. Возможно, выбор British Airways, при том небольшом числе различий между сравниваемыми брендами, объясняется только тем, что название этой авиакомпании более знакомо жителям Великобритании, оно отражает чувство их национальной гордости, или потому, что люди участвуют в одной из программ формирования и поддержания лояльности.

Этапы процесса покупки, в ходе которых потребители анализируют информацию о бренде, и глубина поиска такой информации зависят от совокупности факторов, в частности, временного фактора, предыдущего опыта, особенностей текущей ситуации, рекомендаций друзей и т.д.

Однако для объяснения того, как потребители принимают решения, особенно важно учесть два фактора: (1) степень вовлеченности в покупку бренда; (2) восприятие любых различий между конкурирующими брендами. Например, домохозяйка может быть *очень вовлечена*, покупая стиральную машину, потому что у нее большая семья, и ей важно, чтобы рабочий цикл машин был коротче, а загрузка белья больше. Поэтому она *активно* демонстрирует интерес при оценивании различных брендов стиральных машин, которые она, возможно, сможет оценить на основе своего опыта. Она может выделить несколько брендов, которые в целом для нее привлекательны, и в конце концов купить ту модель, которая более всего, по ее мнению, удовлетворит ее потребности по ряду ключевых для нее параметров. И наоборот, та же самая домохозяйка скорее всего продемонстрирует *низкую вовлеченность* при покупке бренда жареных бобов, так как они мало значат для нее лично, и поэтому она, регулярно посещая бакалейные магазины, лишь мельком интересуется этим товаром. Возможно, она видит какие-то минимальные различия между конкурирующими брендами, но из-за небольшой значимости для нее этой покупки не хочет тратить время на анализ различных брендов. Поэтому она, очевидно, принимает по этому товару решение быстро, в основном действуя на основе своего предыдущего опыта.

Оценивая степень *вовлеченности* потребителей во время принятия решения о покупке и их восприятия степени *дифференциации* брендов, можно категоризировать процесс принятия решений, используя для этого матрицу, представленную на рис. 3.1.

Воспринимаемые различия между брендами очень большие	Решение масштабной проблемы	Склонность к ограниченному решению проблемы
Воспринимаемые различия между брендами незначительные	Снижение диссонанса	Решение частной проблемы
	Вовлеченность потребителя высокая	Вовлеченность потребителя низкая

Рис. 3.1
Типология процессов принятия решения потребителем (по Assael, 1987)

Сильная сторона этой матрицы, как мы покажем ниже, в том, что она выделяет отдельные категории и упрощенно показывает этапы, через которые потребитель часто проходит, покупая различные типы брендов. Рассмотрим каждый квадрант матрицы более подробно.

Решение масштабной проблемы

Решение масштабной проблемы имеет место, когда *потребители вовлечены в покупку и воспринимают существенные различия между брендами, конкурирующими в одной и той же товарной области*. Этот тип процесса принятия решений обычно характерен для дорогих брендов, покупка которых, как правило, из-за их сложности воспринимается как рискованная (например, посудомоечные машины, автомобили, домашние компьютеры, аппаратура класса hi-fi) или

как бренды, отражающие собственное представление покупателя о себе (одежда, косметика, ювелирные изделия). Для этой категории характерен активный поиск информации, необходимой для оценивания альтернативных брендов. Принимая решение о сложной покупке, потребители проходят через пять этапов, показанных на рис. 3.2.



Рис. 3.2
Этапы принятия сложного решения

Процесс решения начинается с того момента, когда потребитель начинает осознавать наличие проблемы. Например, молодой человек, возможно, слышал от своего друга о новой системе класса hi-fi, после чего стал понимать, насколько его собственная звуковая аппаратура устарела. Это понимание создает потребность в решении возникшей проблемы, и если она воспринимается особенно острой, молодой человек решает, что ему необходимо свою аппаратуру заменить. В зависимости от срочности и ситуации (например, наличие времени, финансовое положение, доверие к брендам и т.д.) он может действовать быстро или, что более вероятно, начать более внимательно относиться к информации об аппаратуре класса hi-fi и через какое-то время купить приглянувшийся ему бренд.

Поиск информации прежде всего начинается в собственной памяти человека, и если он чувствует уверенность, что уже обладает достаточной информацией, то готов оценивать доступные бренды.

Впрочем, часто потребители не чувствуют, что могут в полной мере полагаться на собственную память (особенно в отношении брендов, которые они покупают редко), поэтому они начинают, например, посещать магазины, более внимательно относиться к некоторым видам рекламы, беседовать с друзьями). По мере того как потребитель накапливает больше информации, а степень его вовлеченности возрастает, при оценивании конкурирующих брендов он начинает интерпретировать получаемую информацию точнее и глубже.

Даже в этом случае потребители ведут поиск информации, связанной с конкретной покупкой, не ограничиваясь узкой направленностью. Есть оценки, что в 1997 г. в течение дня средний человек подвергался бомбардировке 11 000 рекламных материалов, каждый из которых нес свою информацию.

Из этих сообщений внимание людей привлекает менее 2% информации. Перцептуальные процессы потребителей, с одной стороны, защищают их от информационной перегрузки, а с другой, помогают искать и интерпретировать новую информацию. Аспекты этих процессов мы рассмотрим ниже. Если человека что-то заинтересовало, он начинает более пристально относиться к новому источнику. Однако даже в этих 2%, привлечших его внимание, он скорее всего проигнорирует то, что не соответствует его предыдущим ожиданиям, а остальное интерпретирует с учетом собственного опыта.

Поэтому маркетолог, занимающийся брендом, должен, помимо прочего, решить три основные проблемы, когда передает сообщение с предложением о своем бренде. Прежде всего, пробиться через большой «шум» на рынке и добиться, чтобы на его сообщение обратили внимание. Если это удастся сделать, возникает следующая задача — разработать содержание сообщения таким, чтобы оно соответствовало тому, что маркетолог вложил в него, и тому, что потребитель из него извлек. Следующая задача — сделать свое сообщение достаточно мощным, чтобы оно могло усилить другие маркетинговые виды деятельности, способствующие убедить потребителя купить именно этот бренд.

Когда потребитель мысленно обрабатывает сообщения конкурирующих брендов, он оценивает их на основе критериев, являющихся, по его мнению, самыми важными. И в отношении этих брендов у него формируются определенные убеждения (например, он начинает считать, что система Sony имеет широкий набор характеристик и приемлемую цену и т.д.). Эти убеждения начинают формировать отношение к каждому бренду, и если появляется достаточно позитивное отношение, то, вполне вероятно, следующим шагом станет явное намерение купить именно этот бренд. Решив,

какой бренд аппаратуры класса hi-fi купить, потребитель затем осуществляет саму покупку при условии, что может найти дистрибьютора этого конкретного бренда и что этот бренд есть у него. После того как новая аппаратура установлена в доме, молодой человек изучает ее возможности и оценивает, насколько приобретенный им бренд соответствует его прежним ожиданиям. Как можно видеть из модели, представленной на рис. 3.2, он осуществляет послепродажное оценивание. Удовлетворение различными аспектами бренда усиливает позитивные убеждения и отношение ко всему бренду. Если ситуация оказывается именно такой, потребитель гордится своей покупкой и рассказывает о ее характеристиках своему окружению. При высокой степени удовлетворения потребитель начинает более благосклонно относиться к брендам данной компании, и такое отношение влияет на его будущие покупки.

Если же потребитель не удовлетворен, он будет искать дополнительную информацию и после совершения покупки, чтобы убедить себя, что его выбор был все-таки правильным. Например, наш молодой человек может снова отправиться в магазин радиоаппаратуры, где он купил бренд, и проконсультироваться, правильно ли он настраивает свою модель и правильно ли он подсоединил динамики. Если он получит информацию, которая дополнительно укрепит его в убеждениях, что он поступил разумно, выбрав этот бренд, он вернется домой более удовлетворенным. Если же такой позитивной поддержки этот молодой человек не получит, его сомнения в отношении бренда будут расти, и через какое-то время степень его недовольства усилится. Скорее всего он будет общаться со своими приятелями, рассказывая им о своем неудачном опыте покупки, и заявит, что никогда больше этот бренд снова не купит, а это подействует и на его приятелей, которые для себя также решат, что этот бренд покупать не следует.

В ситуации, когда потребитель удовлетворен покупкой бренда и через относительно короткий период времени совершает повторную покупку (например, приобретает аппаратуру класса hi-fi на день рождения своему сыну или дочери), он вряд ли будет заниматься подробным поиском и снова проводить полный процесс оценивания. Вместо этого покупатель скорее всего повторит прежний маршрут, по которому он прошел в прошлый раз, решая свою проблему. Появление новой проблемы приведет к поиску в собственной памяти, а предыдущее удовлетворение от покупки стимулирует намерение ее повторить, результатом чего станет фактическая следующая покупка. В итоге у этого человека появляется лояльность к бренду, которая благодаря последующему удовлетворению (если,

конечно, качество осталось на прежнем уровне) будет усилена. Графически этот процесс представлен на рис. 3.3.

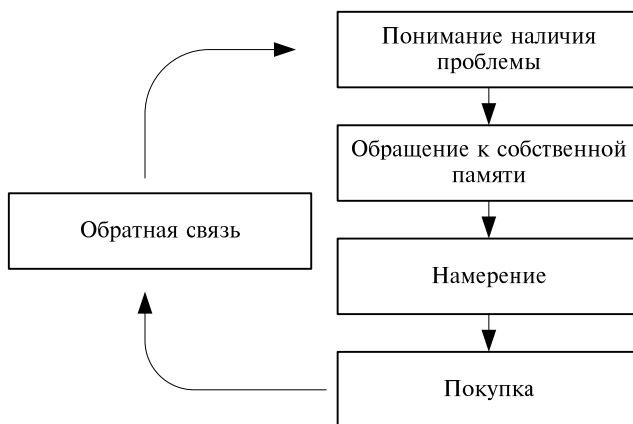


Рис. 3.3

Поведение потребителя при решении типовой задачи

После того как потребитель оказывается глубоко вовлеченным в покупку конкретного бренда и воспринимает значительные различия, имеющиеся у конкурирующих брендов, он скорее всего будет активно искать информацию, чтобы принять решение о том, какой именно бренд купить. Здесь заметную роль может сыграть реклама бренда, представляя относительно подробную информацию с объяснениями преимуществ бренда, а также усиливая его уникальное дифференцирующее позиционирование. Для маркетолога бренда в первую очередь важно идентифицировать те атрибуты, которые потребители считают для себя основными, а затем как можно убедительнее довести их до заинтересованных лиц. В обстоятельствах, которые мы только что описали, когда потребитель, вероятно, активно ищет информацию, поступающую из нескольких разных источников, маркетолог бренда должен использовать в кампаниях продвижения согласованный мультимедийный подход. Кроме того, важно добиться, чтобы все сотрудники розничного магазина, вступающие в контакт с любознательным потребителем, умели хорошо представить характеристики бренда.

Снижение диссонанса

Этот тип поведения при покупке бренда наблюдается, когда уровень вовлечения потребителя в покупку высок, но он воспринимает

только *незначительные различия* между конкурирующими брендами. Такие покупатели, возможно, окажутся в затруднительном положении, так как не видят существенной разницы между брендами. Без наличия убеждений в отношении преимуществ какого-то конкретного бренда их выбор скорее всего будет сделан на основе других критериев, скажем, мнения друзей или рекомендаций продавцов магазине.

После покупки потребитель может чувствовать неуверенность, особенно если он получит новую информацию, которая противоречит его прежней, на основе которой он сделал покупку. В этом случае у человека возникнет дискомфортное состояние или, как называют специалисты *«диссонанс после покупки»*, и он пытается ослабить это состояние неопределенности. Для этого либо игнорируется информация, вызывающая такой диссонанс, например, человек отказывается обсуждать этот вопрос с другим человеком, имеющим противоположную точку зрения, либо выбираются только те сообщения, которые подтверждают его прежние убеждения.

В этом типе решения о покупке бренда потребитель делает выбор, не имея прочных убеждений о бренде, затем после покупки меняет свое отношение, часто на основе опыта, полученного в результате взаимодействия с этим брендом. И наконец, новые знания могут появиться и в результате селективного отбора, поддерживающего предыдущий выбор бренда, то есть человек более внимательно относится к положительной информации и игнорирует отрицательную. Этот процесс покупки бренда показан на рис. 3.4.

Снижение диссонанса можно показать на следующем примере. Молодая женщина-бизнесмен очень гордится покупкой своей первой квартиры. Чтобы продемонстрировать друзьям, что ее жизнь складывается успешно, она хочет обставить ее в современном стиле. Хотя она очень занята и финансовые соображения для нее важны, женщина полагает, что ей следует очень внимательно огнестись к тому, какой ковер более всего подходит для ее столовой, где она собирается проводить вечеринки и деловые встречи. Однако посещая разные магазины, она сталкивается с тем, что ее прежний опыт в этой области явно недостаточен, и поэтому чувствует себя несколько растерянной. На нее обрушивается поток информации о характеристиках ковров, о которых она раньше даже не слышала (тип ворса, соотношение шерсти и других составляющих, место производства, выбор чистящего средства, того, как Scotchguarding, и т.д.) Неспособная в полной мере оценить преимущества и недостатки демонстрируемых ей ковров, она принимает быстрое решение на основе собственных восприятий и объяснений продавцов, уве-

ряющих ее в качестве своих товаров и старающихся помочь сделать покупку. Во время первой же вечеринки один из ее гостей пролил на новый ковер бокал красного вина, пятно она быстро протерла, как рекомендовал продавец. На следующее утро она проверила, остались ли какие-то следы. Когда женщина видит, что ковер находится в прежнем нормальном состоянии, то понимает, что чистящее средство Scotchguarding действительно хорошо защищает от подобных неприятностей, а ковер при этом не страдает. Когда гость звонит и извиняется за свою неловкость и повреждение ковра, она с удовольствием уверяет его, что все в полном порядке. После этого случая она начинает читать рекламные листовки и теперь гораздо лучше разбирается в различных типах ковров. И только сейчас, задним числом, она хвалит себя за разумный выбор.

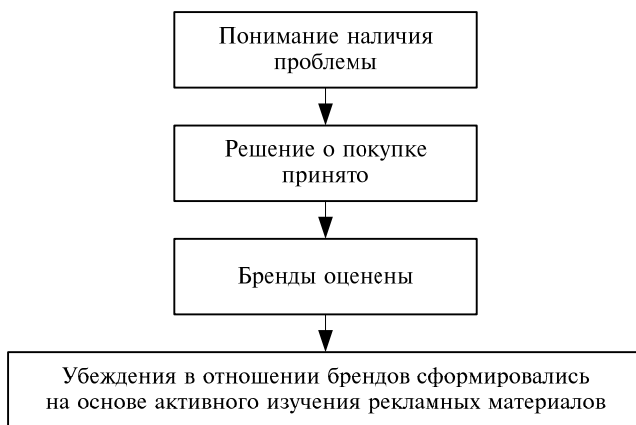


Рис. 3.4

Покупка бренда в условиях снижения диссонанса

Когда потребители участвуют в покупке бренда, но воспринимают лишь незначительные различия в предлагаемых им вариантах или вообще не могут судить о качествах конкурирующих брендов, реклама должна снизить послепродажный диссонанс, *после* совершения покупки, предоставляя положительные свидетельства. Например, на рынке клея для обоев потребители не могут оценить различные технические характеристики предлагаемых клеев (например, их клеящие свойства). Поэтому они сталкиваются с риском, например, риском ухудшения качества рисунка обоев. Polycell провела несколько рекламных акций, в которых, чтобы убедить потребителей в правильности их выбора и стимулировать лояльность к бренду, доминировала строка «Вы сделали правильный выбор».

В ситуации, когда потребители не до конца уверены в том, какой бренд выбрать, особенно важны стимулирующие материалы, а также упаковка. Любая упаковка должна пытаться подчеркнуть дифференцирующие особенности, отличающие данный бренд от конкурирующих, а продавцы должны быть не «проталкивателями бренда», а консультантами, умеющими убедить человека в правильности сделанной им покупки.

Решение частной проблемы

Когда потребители не рассматривают покупку определенных продуктов как обязательную и когда они воспринимают только незначительные различия между конкурирующими брендами, принадлежащими к одному товарному полю (например, упакованных бакалейных товаров или бытовых чистящих материалов), тогда их поведение можно описать в виде процесса «*решения частной проблемы*». Этапы, через которые покупатель проходит в этом случае, показаны на рис. 3.5.

Уяснение наличия проблемы в данном случае происходит просто. Например, запас какого-то продукта в доме подходит к концу. Если человек не особенно заинтересован в покупке этого продукта, у него нет мотивации активно искать информацию о нем из различных источников. Поэтому любая информация о нем воспринимается пассивно, например, из телевизионного рекламного ролика.

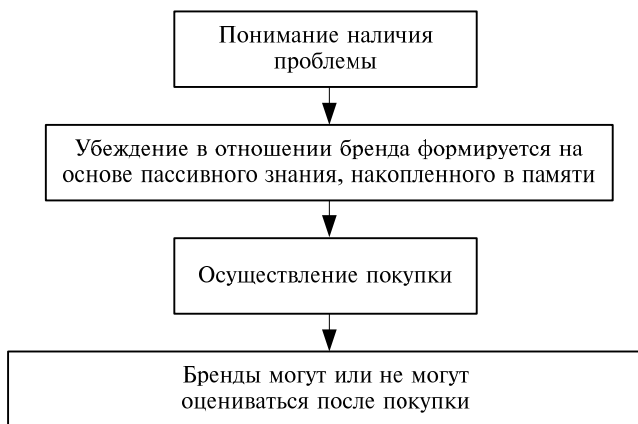


Рис. 3.5

Покупка бренда при решении частной проблемы

Оценивание альтернатив, если оно вообще здесь происходит, осуществляется уже *после* совершения покупки. Фактически, здесь полностью сформированные убеждения, отношения и намерения — это *результаты* покупки, а не ее причины. Потребитель скорее всего рассматривает издержки на поиск и оценивание информации как более высокие, чем выгоды от этой информации.

Однако кампании по продвижению играют свою роль даже при покупках брендов с низкой вовлеченностью. Потребители пассивно воспринимают информацию, и она «отправляется» на хранение в память без существенного влияния на уже существующую ментальную структуру. Но как только человек, например, видит магазинный стенд, где демонстрируется бренд, в тот момент, когда ему нужно купить именно этот продукт, запускается механизм процесса покупки. Попробовав бренд, потребитель может решить, удовлетворяет ли он его или нет, и если да, то в какой степени. Если бренд воспринимается положительно, у человека возникает к нему доверие (если только оно не слишком слабое), в результате чего при повторных покупках он скорее всего будет покупать именно его.

Регулярно приобретая такие виды брендов, потребители формируют покупательские стратегии, сокращающие их усилия при принятии решений (например, при решениях, связанных с обычными покупками). Следуя той же последовательности, что и на рис. 3.3, любое решение о последующей покупке данного бренда будет происходить на основе сканирования памяти, и если память содержит положительный опыт, формируется лояльность к бренду. В конце концов ситуация меняется: проблема из частной становится масштабной. И теперь потребитель считает для себя важным покупать «правильный бренд», и поэтому мотивировать его переключиться на другой бренд становится труднее. И наоборот, при покупке с низкой степенью вовлеченности идея «правильного бренда» занимает менее центральное место в жизни потребителя, и переключения на другой бренд можно добиться более легко, особенно используя купоны, бесплатную раздачу образцов и т.д.

При покупках с низкой степенью вовлеченности потребители обычно демонстрируют поведение, для которого характерен поиск разнообразия. Если степень вовлеченности к продукту низкая, человек при переключении с одного бренда на другой сталкивается с небольшим риском. Как правило, через какое-то время потребителям надоедает покупать один и тот же бренд, и поэтому время от времени они переключаются на другой.

Рекламным материалам, связанным с брендами, решающими их частные проблемы, потребители уделяют минимальное внимание. Поэтому содержание послания должно быть простым, а рекламные материалы демонстрироваться часто. Единственная (или их ограниченное число) выгода должна быть представлена нестандартно и демонстрироваться в виде нескольких характеристик бренда. При покупках бренда с низкой вовлеченностью потребители скорее ищут приемлемый, а не оптимальный вариант, то есть их основная цель — минимизировать проблемы, а не добиваться максимальных выгод. Поэтому здесь, возможно, наиболее подходящий вариант — позиционировать бренды с низкой вовлеченностью как механизмы решения функциональных проблем (допустим, бренд жидкого чистящего вещества, позиционируемый как эффективное средство для мытья посуды), а не подчеркивать его менее материальные характеристики (например, бренд жидкого чистящего вещества, позиционируемый как средство с запахом свежести).

Важными приемами, позволяющими формировать у потребителей благоприятное отношение после опробования, являются бесплатная раздача купонов для оплаты товаров в магазине, а также бесплатных образцов.

Поскольку потребители не мотивированы на поиск брендов с низкой вовлеченностью, производители должны гарантировать их широкую доступность. Любая ситуация отсутствия товара на полке скорее всего приведет к тому, что покупатель легко переключится на альтернативный бренд, а не отправится в другой магазин в поисках отсутствующего бренда. Придя в магазин за такой покупкой, человек вряд ли будет заниматься серьезным сопоставлением конкурирующих брендов, поэтому выбору бренда очень помогают некоторые приемы его размещения в магазине, например, на уровне глаз покупателей или очень близко к кассе. Упаковка также должна привлекать внимание, но быть простой.

Склонность к ограниченному решению проблемы

Хотя квадрант «Решение частной проблемы» разбираемой здесь матрицы описывает покупку с низкой вовлеченностью и *минимальными* различиями между конкурирующими брендами, мы полагаем, что этот вариант может также использоваться и для описания покупки бренда с низкой вовлеченностью, если потребитель *воспринимает* значительные различия между брендами. По нашему мне-

нию, это имеет место, *когда потребитель ощущает минимальную вовлеченность, и тогда он вряд ли будет иметь достаточную мотивацию, чтобы предпринять масштабный поиск информации*. Поэтому когда люди даже и замечают существенные различия между брендами (например, уникальная разливающая насадка на упаковке томатного кетчупа Heinz), но из-за своей низкой вовлеченности они вряд ли обращают на это особое внимание. Сначала человек может просто попробовать такой бренд по какой-то причине, и в этом случае лояльность к бренду возникнет у него почти пассивно. Процесс отбора бренда очень напоминает тот, который был описан в варианте «Решение частной проблемы», и поэтому здесь следует рассмотреть аналогичные маркетинговые вопросы.

В гл. 2 было показано то внимание, которое уделяют маркетологи брендам как правовым механизмам. В наши дни более понятно, почему владельцев бренда беспокоят конкуренты, разрабатывающие похожие по внешнему виду бренды — «напоминающие». Если говорить об упакованных бакалейных продуктах, собственные марки ритейлеров часто напоминают упаковки и дизайн ведущих брендов производителей. Когда эти двойники конкурируют в товарах категории низкой вовлеченности, потребители скорее всего не будут уделять достаточного времени поиску информации. Поэтому поверхностно оглядывая полки, некоторые потребители могут выбрать упаковку только потому, что она напоминает лидирующий бренд. Масштаб ошибки, которая возможна при этом, был показан в гл. 2, в разделе «Бренд как инструмент правовой защиты».

Низкая вовлеченность потребителей в бренды

В отношении многих категорий товаров и услуг потребители демонстрируют низкий уровень вовлеченности, зависящий от брендов. Более того, часто покупатели очень невнимательно, с низким интересом и ограниченным восприятием относятся к коммуникациям такого бренда. На решения потребителей часто основное влияние оказывает информация, давно хранящаяся у них в памяти, а не потребность в детализированном поиске. Хит (Heath, 1999) объясняет, что маркетологи могут более эффективно разрабатывать их с низкой вовлеченностью, если будут рассматривать бренды как ассоциативный ряд памяти. Следуя Аакеру (Aaker, 1991), McDonald's могла бы ассоциироваться с ее логотипом золотых арок, общим настроением на развлечения, потребительским сегментом маленьких де-

тей и т.д. Он утверждает, что потребитель извлекает из бренда скорее ассоциации, чем интерпретации. Поэтому туалетная бумага Andrex явно ассоциируется со щенком Andrex Puppy, так как один взгляд на него мгновенно передает идею мягкости. Поэтому маркетолог должен решить важную для себя задачу — разработать коммуникацию для бренда с низкой вовлеченностью так, чтобы в ней была ключевая сенсорная ассоциация, на основе которой потребители могут быстро делать выводы о характеристиках этого бренда. С учетом этого Direct Line, бренд страхования, в своих рекламных материалах делает ставку на ключевой сенсорной ассоциации — красный телефон, который вызывает ассоциацию быстрого контакта с этой организацией и оперативного обслуживания. Virgin Group в качестве механизма основной сенсорной ассоциации в своих рекламных материалах использует образ сэра Ричарда Бренсона (Richard Branson)*, что повышает доверие к этому бренду.

При низкой вовлеченности вопросы об имидже бренда через какое-то время не приводят к заметному повышению рейтинга этого бренда, поскольку люди не обращаются к своей памяти, как в случае брендов с высокой вовлеченностью. Поэтому Хит (1999) утверждает, что в подобных ситуациях респондента для ответа выбирают всем известные крупные бренды, чтобы просто не выглядеть дураками в глазах интервьюеров. Это подтверждает исследование Эренберга (Ehrenberg), которую мы будем обсуждать ниже: изменения в оценках имиджа бренда отражают изменения в размерах бренда или степени знакомства с ним. Учитывая это, Хит считает, что для брендов с низкой вовлеченностью оценивание их капитала должно основываться на свойствах ассоциации бренда (например, живость и привлекательность ассоциации и т.д.) и доверия к бренду (например, насколько он нравится, насколько ему доверяют и какова лояльность к нему).

Другой фактор, располагающийся за пределами простого использования бренда и влияющий на уровень реакции на его имидж, — степень, в которой атрибут бренда является отличительной характеристикой категории. Например, безопасность и процентная ставка — это две из нескольких важных характеристик, присущих брендам, относящихся к категории банков. Чем больше таких бренд-атрибутов в рассматриваемой категории, тем более вероятно, что

* Ричард Бренсон — британский магнат, владелец медиаимперии Virgin, создающий первый в мире парк частных космических аппаратов (Прим. ред.)

при встрече с ним у людей возникнет нужная ассоциация. Отметим, что эти два атрибута считаются более прототипичными для брендов, принадлежащих к категории банков, чем, например, атрибут «швейцарский». Романюк и Шарп (Romaniuk and Sharp, 2000) воспользовались этими градациями, чтобы уточнить позиционирование бренда. Они попросили респондентов, предложив им заранее составленный список брендов, ответить, воспринимают ли они каждый из этих брендов как имеющий какой-то конкретный атрибут. Для обобщения ответов респондентов всей выборки полученные данные были сведены в таблицы так, чтобы атрибуты были представлены в снижающемся порядке по частоте упоминания, а бренды — в порядке снижения частоты заказов на них пользователями.

Так как существуют так называемые «*эффект использования*», показываемый числом ответов, которые бренд получил по всем атрибутам, и «*эффект прототипа*» в виде частоты ответов по атрибутам, их можно использовать для расчета ожидаемого числа ответов по каждой ячейке бренд-атрибута. Статистической основой здесь стала формула хи-квадрата, имеющая следующий вид:

$$\text{Ожидаемое значение для ячейки} = \frac{(\text{Сумма в строке}) \times (\text{Сумма в колонке})}{\text{Сумма для всех ячеек}} .$$

Вычитая из ожидаемого значения фактические результаты бренд-атрибутов по каждой ячейке, можно получить новую матрицу, показывающую, как каждый бренд отличается от ожидаемых значений по каждому атрибуту. Анализируя колонку за колонкой, где представлены значения отличий по каждому бренду, мы можем понять, по каким атрибутам бренд особенно выделяется в сильную сторону (высокие положительные отклонения), а по каким он особенно слаб (самое сильное отрицательное отклонение). Сопоставляя отдельные атрибуты с желательными атрибутами позиционирования применительно к бренду, на основе выявленных расхождений можно определить области, требующие дополнительных усилий, благодаря чему некоторые атрибуты будут усилены, а другие сохранены. Более того, те атрибуты, которые не ассоциируются ни с каким брендом, необходимо проанализировать с точки зрения того, предлагают ли они вообще какие-то привлекательные потенциальные варианты позиционирования.

В этом параграфе показано, что учитывая оцениваемые степени вовлечения потребителей в покупку бренда и их восприятие разли-

чий между брендами, возможно идентифицировать и их покупательные процессы. Выявив наиболее подходящий покупательный процесс, маркетолог затем может решить, как лучше всего использовать маркетинговые ресурсы. Дополнительным преимуществом, получаемым в результате определения покупательных процессов потребителей, является и то, что бренды можно развивать и представлять их таким образом, чтобы потребители воспринимали их как имеющие дополнительные ценности, помимо базовых характеристик, лежащих в основе этих брендов, о чем более подробно мы поговорим в следующем разделе.

Основные потребности и состояние запроса

Бренды могут удовлетворять различные потребности. Один из способов оценивания этой их способности — применение трех категорий потребностей, выделенных Парком и его коллегами (Park, 1986). Функциональные бренды основное внимание уделяют техническим характеристикам и главным образом решают потребности, связанные с потреблением внешнего характера, например, Microsoft Office решает потребность в эффективных офисных коммуникациях. Символические бренды, например, Mercedes или Rolex, подчеркивают нематериальные выгоды и обеспечивают внутренние потребности, связанные с самоутверждением человека, его ролевой позицией, членством в группе или идентификацией его я. Бренды, связанные с опытом взаимодействия (экспериментального характера), например Center Parcs, The Sanctuary (дорогие spa-салоны только для женщин), Chanel No. 5, Hard Rock Café, удовлетворяют желания, связанные с сенсорным удовольствием, разнообразием и стимулированием когнитивного типа.

Вэнди Гордон (Wendy Gordon, 1994) показала, что покупка брендов отражает запросы потребителей, исходя из конкретной ситуации. Для их описания она предложила термин «состояние запроса», где слово «состояние» относится к ситуации, т.е. это контекстуальное состояние. Как отметила Гордон, между одними и теми же потребительскими покупками в двух разных ситуациях может быть больше различий, чем между двумя потребительскими выборами одного и того же бренда в одной и той же ситуации. Потребители используют бренды для удовлетворения конкретных запросов, в конкретное время и в конкретной ситуации. Рассмотрим, например, изменяющееся состояние запросов домохозяйки, в течение

недели покупающей йогурты (табл. 3.1). В пятницу она готовится к важной вечеринке. Для одного из ее рецептов требуется Real Greek Yoghurt (настоящий греческий йогурт), присутствие которого на столе, по ее мнению, доказывает, что она умелая хозяйка. Чтобы снять с себя чувство вины из-за того, что детям приходится оставаться во время вечеринки наверху и смотреть телевизор, она покупает им упаковку йогуртов Munch Bunch. На следующий день после вечеринки женщина решает взвеситься — и видит, что ее вес увеличился, она относит это за счет жирных десертов, которые она ест в последнее время. И решение этой проблемы она видит в диетических продуктах. Во вторник она делает еженедельные покупки с учетом реального положения дел (ей необходимо уложиться в недельный бюджет), и выбирает более дешевые йогурты с собственной маркой магазина. Через два дня муж с детьми отправляется на боулинг, а она остается дома, чтобы посмотреть любимое телевизионное шоу. Хотя она все еще помнит о своих планах соблюдения диеты, ей хочется чем-то себя побаловать, и поэтому она выбирает бренд Marks & Spencer.

Таблица 3.1 *Состояния запросов и бренды йогурта* (по Gordon, 1994)

<i>Состояние запроса</i>	<i>Бренд</i>
Умелая хозяйка	Real Greek Yoghurt
Заботливая мама	Munch Bunch
Поддерживающая здоровье	Shape
Рачительная хозяйка	Tesco (собственная марка)
Могу и себя побаловать	Marks & Spencer

Этот пример показывает необходимость в пересмотре концепций лояльности бренда. Более реалистично рассматривать ее с точки зрения того, что у потребителей в конкретной товарной области есть репертуар брендов, в рамках которого они переключаются с одного бренда на другой. При таком подходе потребителей, использующих два бренда в течение короткого периода, не следует считать «нелояльными». Скорее это отражение ситуации активного распознавания, выбора конкретных брендов для удовлетворения конкретных состояний запросов. Как известно, большинство людей в реальной жизни действительно время от времени переключаются с бренда на бренд.

The first sound this
radio produces is “thank you,
thank you, thank you.”



Give the Bose® Wave® radio/CD this Christmas and you will be amazed by what you hear. Sound so distinctive that it fills an entire room with the crisp highs and deep full bass of your favourite music.

According to the *Oregonian*, “...the system remains one of those little unexplained miracles of acoustic physics...” The miracle is our patented acoustic waveguide speaker technology, and it’s why the Wave® radio/CD can produce such a powerful sound from such a small enclosure. And not surprisingly, this technology won its team of engineers the “Inventor of the Year” award.

Your favourite music lover will truly appreciate getting a Bose Wave® radio/CD or Wave® radio

this Christmas. And it’s available directly from **For FREE delivery, order by 30 December 2002.**

Bose. If you are not completely satisfied within 30 days, simply return it for a refund, no questions asked.

Call us today on 0800 022 044 and ask about our 10-month interest-free payment plan*.

CALL 0800 022 044
Quoting Reference 7680

For information on all our products:
www.bose.co.uk/7680

BOSE
Better sound through research®

*Standard payment plus used free delivery offer may not be combined with any other offer or applied to previous purchases and is available on creditworthy card orders only. Payment plans subject to change without notice. Delivery is subject to product availability. Patent rights issued and/or pending in the U.S. and other countries. The Wave® radio design is also a registered trademark of Bose Corporation in the U.S. and other countries. ©2002 Bose Corporation. All rights reserved. Quote reprinted with permission from *Oregonian*, *Oregonian*, 12/27/02.

Иллюстрация 3.1

Комплект радиоприемник/CD Bose® Wave® продвигается как продукт, привлекательный для потребителей с особым состоянием запросов — человек, покупающий его, умеет хорошо выбирать подарки на Рождество

Дифференцирующий бренд-маркетинг

Исследование Гордон помогает лучше разобраться в причинах, объясняющих, почему потребители демонстрируют большую склонность к конкретным брендам, хотя при этом периодически используют и другие бренды. А понять «лояльное» поведение позволяет работа Эренберга (Ehrenberg, 1993), написанная на основе его эмпирических исследований и выводов, в частности следующих:

- у активных пользователей категорий есть репертуар брендов;
- крупные бренды из общего репертуара покупаются чаще, чем небольшие;

- самые лояльные потребители бренда — для него менее всего ценные, так как покупают эту категорию хотя и всегда, но не часто;
- *самые лучшие потребители бренда — потребители конкурентов, которые время от времени покупают этот «не свой» бренд.*

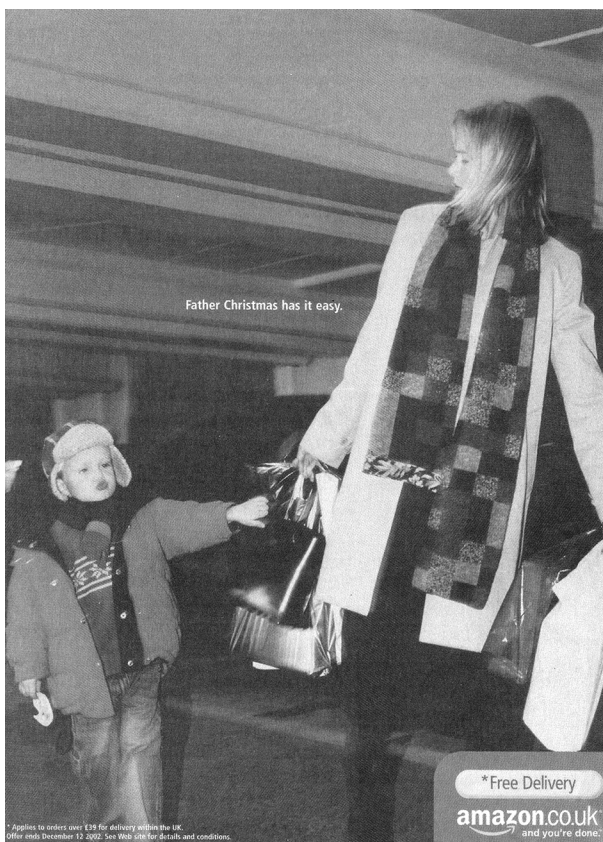


Иллюстрация 3.2

Если воспользоваться категориями, предложенными Парком (1986), Amazon.co.uk следует классифицировать как функциональный бренд

Одним из следствий этих выводов является тот факт, что маркетологам не следует рассматривать каждого потребителя в целевом сегменте в равной степени привлекательным и исходить из допу-

щения, что одна и та же стратегия маркетинга бренда в равной мере подходит для всего целевого сегмента. Фактически, как показал в своем исследовании Халлберг (Hallberg, 1995), из-за того, что у разных покупателей разная степень привлекательности по доходам, которые они приносят компании, компании следует использовать разные стратегии бренда для работы в одном и том же целевом сегменте. Халлберг утверждает, что потребителей следует категоризировать по тому, какую «прибыль они обеспечивают», поскольку основную долю прибыли по бренду в данной категории приносят всего 10—15 % покупателей. Если так, то необходим дифференцирующий бренд-маркетинг, благодаря чему самые ценные для бренда потребители получают особое обслуживание, что в полной мере оправданно, так как они его вполне заслуживают.

Существует, как показал исследователь, метод, помогающий разработать стратегию дифференцирующего бренд-маркетинга, — сегментирование потребителей на четыре группы по размерам прибыли: сегменты высокой, средней, низкой и нулевой рентабельности. Однако для этого необходимы полные данные маркетингового исследования, эффективные системы управленческой информации, показывающие подробные издержки, и база данных по потребителям бренда, за несколько лет в идеале. Так, ситуационное исследование по категории йогуртов показало, что анализируемый бренд йогуртов в течение года покупали только 48 % домашних хозяйств, а остальные 52 % в тот год не покупали этот бренд йогурта, т.е. это сегмент нулевой рентабельности. Это свидетельствует, особенно если использовалась телевизионная рекламная кампания в общенациональных масштабах, о нерациональном использовании ресурсов. После проведения исследования фирма знала, сколько йогуртов каждое домашнее хозяйство купило за год, и проранжировала эти хозяйства по числу купленных йогуртов, затем разделила их на три равные по размерам группы, на каждую из которых приходится по 16% домашних хозяйств, как это показано в пирамидальной матрице прибыли на рис. 3.6. Аналитики выявили, что верхний сегмент, высокоприбыльный, т.е. на первые 16% домашних хозяйств приходится 83 % прибыли, даваемой брендом. Такой анализ наглядно показывает, насколько небольшой является группа, обеспечивающая прибыль, и поэтому фирмы могут разрабатывать гораздо более сфокусированные стратегии бренда. Таким образом, потребителей можно категоризировать по степени их привлекательности с точки зрения получаемой от них прибыли, а, так как их адреса известны и

имеются в базе данных фирмы, можно более рационально использовать ресурсы и разрабатывать разные стратегии для разных по степени рентабельности потребителей.



Рис. 3.6

Матрица прибыли по категории йогуртов (по Hallberg, 1995)

Используя этот метод, маркетологи могут помимо целенаправленной работы с выгодными для себя потребителями, отслеживать утраченных покупателей, особенно если это потенциально высоко-рентабельные, приносящие высокую прибыль, разбираться в причинах их ухода и вносить в бренд необходимые изменения. Утраченных потребителей можно классифицировать по причине, из-за которой они перестали пользоваться брендом: изменившиеся состояния запросов (допустим, их дети выросли) или неудовлетворенность брендом. Однако чтобы внести коррективы в стратегии бренда с целью снизить коэффициент потерь прежних потребителей, необходимы маркетинговые исследования.

Восприятия потребителями добавленных ценностей

По сравнению с обычным товаром бренды могут обеспечивать устойчивую ценовую добавку, так как потребители воспринимают наличие у них дополнительных ценностей. У брендов, в отношении которых потребители становятся лично вовлеченными, может быть сложный кластер добавленных ценностей, превышающих базовое функциональное предназначение бренда. Например, способность бренда одежды передавать принадлежность к конкретной социальной группе, для которой характерно быть всегда на передовой линии моды. И наоборот, для брендов с низкой вовлеченностью до-

бавленная ценность может быть представлена в простой форме. Например, постоянно дружелюбная улыбка продавца газет поощряет занятого человека покупать свою газету именно в этом киоске и оставаться лояльным покупателем этого продавца.

Концепция добавленных ценностей — очень важный аспект брендов, фактически являющийся их *raison d'être* (разумным основанием) существования. Поскольку существует множество разных способов, при помощи которых добавленные ценности в процессе брендинга взаимодействуют с уровнем обычного товара, для их описания мы не сможем ограничиться одной главой. Поэтому мы будем возвращаться к этому вопросу неоднократно, в частности в гл. 10. Здесь же мы лишь кратко покажем некоторые аспекты добавленной ценности и рассмотрим ее роль применительно к потребительскому поведению.

Под добавленными понимаются те ценности бренда, которые релевантны для потребителей, ценятся ими и усиливают базовую функциональную роль продукта. Например, хорошо подготовленный руководитель по международным продажам может понимать основную функциональную выгоду Best Western Hotels как чистых комфортабельных заведений, в которых удобно переночевать, но он также ценит и считает добавленной ценностью отсутствие в них каких-либо «сюрпризов». Эта гостиничная группа проводит политику стабильности своих стандартов по всему миру. У брендов, в отношении которых потребители чувствуют низкую вовлеченность, дополнительные ценности могут чаще всего носить функциональный характер. Хотя основная выгода, которую ожидают от Domestos, возможно, его способность убивать микробы, это чистящее средство предлагает и дополнительную ценность в виде направляющего носика, что гарантирует возможность обработки трудных для доступа мест. Предельные издержки на такой носик — это дополнительная стоимость, приводящая к более высокой общей ценности бренда и позволяющая устанавливать на него более высокую цену. Также и потребители, покупающие бренд соли в основном из-за его вкусовых свойств, могут заплатить более высокую цену за конкретный бренд, желая получить дополнительную ценность в виде, например, небольших гигроскопических капсул в упаковке, так как это гарантирует, что соль не будет застревать в солонке, образуя там комки. В качестве еще одного примера дополнительной ценности можно привести капуччино Nescafé. По слова одного из руководителей Nescafé, капуччино — это не просто еще один горячий напиток,

«это отражение способа жизни, где релаксация смешивается с удовольствием, а очарование — с удобством».

У маркетолога появляется еще одна задача — оценить, как все маркетинговые ресурсы, выделенные для поддержки бренда, взаимодействуют друг с другом, чтобы на выходе получить добавленные ценности, которые потребители воспринимают как уникальные и имеющиеся только у данного бренда. Физический (или сервисный) компонент объединяется при помощи символов и имиджей, передаваемых рекламой, PR, упаковкой, ценой и дистрибьюцией, что в совокупности создает соответствующие значения. Эти значения не только дифференцируют бренд, но и передают его дополнительные ценности. Потребители интерпретируют значения маркетинговой деятельности, сопровождающей бренд, и проецируют ее ценности на этот бренд, в результате чего он наделяется индивидуальностью. Многие исследователи в 1960-х и 1970-х годах показали, что, *если говорить о добавленных ценностях брендов с сильной индивидуальностью, потребители, как правило, стараются выбирать бренды так же тщательно, как друзей*. Интерпретируя бренды как индивидуальности, потребители чувствуют себя более комфортно только при покупке отдельных брендов. Это может происходить по целому ряду причин, скажем, чувства «мне с этим брендом легко» (как при общении со старым другом) или потому, что данный бренд более всего соответствует фактическому или желательному для человека представлению о себе. Например, хотя существует множество фирм, предоставляющих услуги по ремонту автомобиля, компания AA выделяет себя из них, подчеркивая свою индивидуальность в виде повышенной заботы о своем клиенте, для чего выбрала соответствующую надпись на своих рекламных материалах — «Четвертая скорая помощь» (The fourth emergency service).

Дополнительная ценность, получаемая за счет индивидуальности бренда, более подробно обсуждается в гл. 4, но уже здесь следует подчеркнуть, что сильная индивидуальность бренда во многом появляется благодаря программе маркетинговых инвестиций с явно выраженной сфокусированностью на потребителе. Чтобы добиться индивидуальности бренда, требуются и время, и ресурсы, поэтому недостаточное выделение средств на бренд ослабляет индивидуальность. Например, конкуренты на рынке легкого пива умело воспользовались отсутствием поддержки бренда Hofmeister, что ослабляло его индивидуальность, в результате чего этот бренд был вынужден основное внимание уделять предложениям на основе более низкой цены.

Лучше понять различные типы добавленных ценностей бренда помогает работа Джонса (Jones, 1986), в которой выделяются:

1. *Добавленная ценность на основе опыта.* Постоянно опробуя продукт, потребители накапливают доверие к бренду, а если считают, что надежность бренда высокая, то при взаимодействии с ним испытывают чувство минимального риска. Это особенно характерно для продуктов питания, когда в супермаркете потребитель видит более 25 тыс. товарных линий. Поэтому добавленная ценность здесь особенно воспринимается положительно, так как позволяет покупателям быстро делать свои покупки, выбирая известные названия.
2. *Добавленная ценность на основе влияния референтной группы.* Для поддержки бренда рекламодатель привлекает известных личностей, благодаря чему бренд воспринимается многими целевыми потребителями как определенный стиль жизни, к которому они, возможно, стремятся и сами. В качестве примера можно привести кампании продвижения Ariel с участием британского теннисиста Тима Хенмана (Tim Henman), а общая идея передается белоснежной спортивной формой участников Уимблдонского турнира.
3. *Добавленная ценность на основе убеждения, что бренд является эффективным.* Убеждение, что бренд эффективен, влияет и на мнение потребителя о его фактических показателях. Например, для фирменных анальгетиков было установлено, что приблизительно четверть случаев снятия или ослабления боли объясняется только уверенностью в брендинге. На рынке одежды часто можно слышать высказывания мужчин о том, что им более комфортно в костюмах определенного типа. Дополнительное свидетельство этого вида добавленной ценности наблюдается, когда потребитель опробует бренды без их названия, а затем — с названиями. В табл. 3.2, как можно видеть, при слепом тестировании, т.е. на основе только функциональных характеристик, Diet Pepsi предпочтительнее Diet Coke, но благодаря явному имиджу, вызываемому фирменным названием, при открытом тестировании предпочтения респондентов в целом отдаются Diet Coke.
4. *Добавленные ценности на основе внешнего вида бренда.* Потребители формируют впечатление о брендах на основе их упаковок, а формирование предпочтения к брендам во многом основано на привлекательности дизайна упаковки. Это особенно наглядно на рынке дорогого печенья, для которых дизайнеры используют металлические коробки, чтобы усилить выигрышное позиционирование своего бренда.

Таблица 3.2 Влияние брендинга на вкусовые предпочтения при разных видах тестирования

	Слепое тестирование, %	Тестирование с указанием брендов, %
Предпочли Diet Pepsi	51	23
Предпочли Diet Coke	44	65
Равное отношение / Не знают	5	12
	100	100

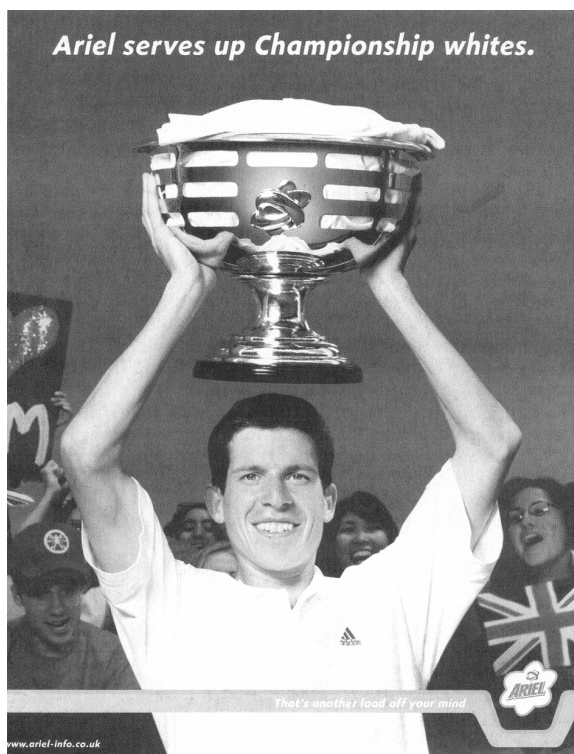


Иллюстрация 3.3

Ariel привлекла чемпиона Великобритании по теннису Тима Хенмана для продвижения на рынке своего чистящего средства.

Таким образом, успешные бренды обладают дополнительными, с точки зрения потребителей, ценностями, которые покупатели видят и настолько ценят, что готовы заплатить за них более высокую цену. У маркетолога, понимающего это, появляется задача — сообщить о дополнительных ценностях бренда потребителям так, чтобы его сообщение преодолело перцептуальные защитные рубежи потребителя и при этом не исказилось. Это очень непростая задача, поскольку, как показано далее, покупатели уделяют внимание только небольшому количеству маркетинговой информации.

Масштабы поиска потребителями информации о бренде

Рисунок 3.7 показывает, каким способом потребители получают информацию. Вначале они обращаются к собственной памяти, но если этого недостаточно, они обращаются к внешним источникам.

Информация может храниться в памяти как результат предыдущего активного процесса поиска, как, например, при оценивании вновь приобретенного бренда сразу же после его покупки. И наоборот, информация может храниться в памяти как результат пассивного процесса ее пополнения: реклама может случайно попасться человеку на глаза, когда он просматривал газету.

На глубину поиска потребителем информации в своей памяти влияют два релевантных фактора: количество хранящейся там информации и ее соответствие решаемой проблеме. Исследование, проводившееся среди покупателей автомобилей, показало, что те, кто повторно через какое-то время приобретают один и тот же бренд, в меньшей степени прибегают к внешнему поиску, чем потребители, на счету которых несколько покупок автомобилей различных марок. Повторная покупка одного и того же бренда автомобиля повысила объем *подходящей* информации, хранящейся в памяти человека, и ограничила его потребность во внешнем поиске.

Если в памяти потребителя информации недостаточно и покупка воспринимается как очень важная, предпринимается внешний поиск. Однако исследования потребительского поведения показывают, что *внешний поиск* — это *относительно ограниченная деятельность*, хотя у разных групп потребителей могут быть отличия в его проведении. В одном из ранних исследований поиска потребителями информации при покупке спортивных рубашек или крупных бытовых приборов (телевизоров, холодильников, посудомоечных машин и т.д.) только 5 % респондентов—покупателей электрических приборов сообщили, что они действительно активно занима-

лись поиском информации, а треть заявила, что вообще этого не делала. Менее половины (47 %) покупателей бытовых приборов посетили всего один магазин, и только 35 %, помимо названия бренда и цены, учли другие характеристики. Еще менее убедительные свидетельства о проведении информационного поиска были обнаружены у покупателей спортивных рубашек, в результате чего был сделан вывод, что «многие покупки делаются в состоянии незнания или по крайней мере безразличия». Однако, как было также показано, очевидное отсутствие обдуманности вовсе не свидетельствует об иррациональном поведении при принятии решений. Возможно, при оценивании всех характеристик продукта некоторые покупатели столкнулись с затруднениями и поэтому решили исходить только из ограниченного числа атрибутов, в отношении которых, как им кажется, они чувствуют себя более комфортно.

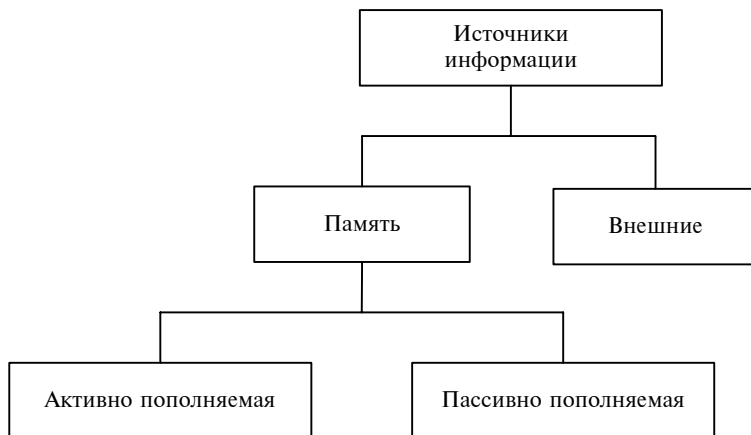


Рис. 3.7
Как потребители получают информацию о бренде

Углубленное изучение потребителей, покупающих автомобили и крупные бытовые приборы, показало, что здесь внешний поиск все-таки, как правило, осуществляется, хотя и в ограниченных масштабах. Менее половины опрошенных покупателей (44 %) воспользовались не более чем одним информационным источником, 49 % размышляли над покупкой менее двух недель, 49 % посетили только один розничный магазин, когда делали крупные покупки брендов. Существуют и другие многочисленные случаи, свидетельствующие, что перед покупкой дорогих брендов, в том числе в та-

ких областях, как финансовые услуги, жилые дома, мебель и одежда, потребители осуществляют ограниченный внешний поиск.

Тем более неудивительно, что для дешевых и связанных с низким риском продуктов (например, бакалейных товаров) внешний поиск осуществляется еще более ограниченно. Нет никаких сомнений, что из-за низкого уровня вовлеченности в отношении этих брендов гораздо активнее используется память. Допустим, при покупках стиральных порошков люди приобретают этот товар, обычно делая выбор всего из одного или двух брендов или оценивая только от трех до пяти атрибутов бренда. Среди потребителей хлопьев для завтрака для принятия решений было использовано только 2 % доступной информации. При наблюдении в магазине за покупателями бакалейных товаров было установлено, что 25 % из них принимают решение о покупке, вообще не затрачивая времени на анализ товара, а 56 % уделяют изучению возможных брендов не более 8 секунд.

Причины ограниченного поиска внешней информации

Явная непродолжительность внешнего поиска объясняется рядом причин. Прежде всего, потребителей защищают от информационной перегрузки ограниченные ментальные способности, т.е. перцептуальная избирательность. Другими словами, люди уделяют внимание только тем атрибутам, которые считают для себя важными. Так, в одном исследовании сообщалось, что из-за наличия перцептуальной избирательности только 35 % читателей журнала с рекламой бренда обратили внимание на этот бренд.

Потребителей постоянно бомбардируют огромным количеством информации, и поэтому получение информации — это постоянный процесс.

Поиск внешней информации требует расходов (и времени, и усилий), и поэтому некоторые потребители не считают, что получаемые при этом выгоды перевешивают требующиеся издержки. Особенно это справедливо для брендов с низкой вовлеченностью.

В исследованиях потребительского поведения большое внимание уделялось учету *числа* источников, которыми пользуются потребители, а не *качества* каждого такого источника.

Существенное влияние на масштабы внешнего поиска также оказывают доминирующие обстоятельства, в которых находятся люди. Потребители могут испытывать временное давление (допустим, молодожены присматривают дом, но их возможности по аренде ограничены) или они не могут отыскать информацию, содержа-

ние которой легко понять (например, этикетки на продуктах питания). На поиск информации также влияет эмоциональное состояние людей. Например, в одном из исследований, анализирующем предложение на рынке похоронных услуг, было отмечено, что из-за эмоционального состояния люди уделяют мало внимания информации, получаемой во время этого драматического для них периода.

Информация о бренде: количество или качество?

Мы уже говорили, что внешний поиск информации, предпринимаемый для выбора брендов, относительно поверхностный. Поэтому маркетологи должны выяснить, в какой степени более высокий уровень информации помогает (или затрудняет) потребителям принимать решения, связанные с брендом. В одном из многочисленных исследований по оцениванию процесса принятия решений потребителям с целью выбора были предоставлены различные уровни информации о брендах стиральных порошков. До эксперимента респондентов попросили описать предпочитаемый ими бренд стирального порошка. Исследователи обнаружили, что точность (в том смысле, что потребители выбирали тот бренд, который соответствовал их предыдущему заявлению о предпочтительности) *обратно пропорционально* числу доступных брендов. Первоначально, по мере того как небольшие порции информации о бренде становились доступными, точность выбора бренда повышалась, но в какой-то точке дополнительная информация начинала снижать точность выбора бренда.

В другом исследовании домохозяйкам предоставляли различные уровни информации о разных брендах риса и готовых обедов, которые надо только разогреть перед употреблением, а затем спрашивали, какой бренд им понравился более всего. Но до эксперимента их просили описать свой предпочитаемый бренд. Вывод исследования подтвердил данные эксперимента со стиральным порошком: доступность все большей информации, начиная с низких уровней, вначале помогает принимать решение, но затем снижает точность покупок и удлиняет период принятия решений.

Следовательно, маркетологам нужно понимать, что *большой объем информации не обязательно повышает эффективность принятия решения о бренде, хотя ее наличие может повышать степень уверенности потребителей в правильности своих действий.*

Становится все более очевидно, что в поиске информации потребители следуют двум стратегиям. (1) Некоторые потребители делают выбор, анализируя за один раз только один бренд, то есть они заняты поиском информации сразу по нескольким показателям

этого бренда, затем по второму бренду они ищут информацию по тем же самым атрибутам и так далее. Эта стратегия известна как **выбор на основе обработки брендов** (choice by processing brands). (2) Альтернативная стратегия — потребители выбирают особенно важные для себя показатели и по ним оценивают все бренды, при этом ранжируя атрибуты по важности. Эта стратегия называется **выбором на основе обработки атрибутов** (choice by processing attributes).

Было показано, что потребители с ограниченным знанием товара или услуги, как правило, обрабатывают информацию на основе атрибутов, в то время как более опытные люди — на основе брендов. Более того, выбор на основе обработки атрибутов чаще применяется, когда атрибутов немного, отличия легче определить и поставленная задача в целом более легкая.

Сигналы, помогающие оценивать бренд

Вместо того чтобы заниматься поиском подробной информации, принимая решение о выборе из конкурирующих брендов, потребители часто ищут те или иные сигналы, которые, как они считают, указывают на показатели функционирования бренда. Например, когда люди покупают новый автомобиль, они говорят о нем как о «классном» или «солидном», часто судя об этом лишь по звуку, издающемуся при закрывании двери. Поэтому некоторые потребители используют звук как индикатор, свидетельствующий о возможных показателях функционирования автомобиля в целом.

Можно привести множество примеров, когда люди используют суррогатные атрибуты для оценивания брендов: звук двигателя газонокосилки как индикатор его мощности; тактильные ощущения от упаковки хлеба как свидетельство его свежести; стиль одежды банковского служащего как сигнал о его профессиональной подготовке; высокая цена как индикатор хорошего качества. Сейчас уже широко известно, что потребители воспринимают бренды в виде набора сигналов (например, цены, цвета, вкуса, ощущения и т.д.). При этом они присваивают информативные весовые характеристики доступным для них сигналам, выбирая из них относительно немногие, у которых высокая информативная ценность. Информативная ценность сигнала — это функция его прогнозируемой ценности (насколько точно он предсказывает оцениваемые атрибуты) и достоверной ценности (насколько уверен потребитель в отношении прогнозируемой ценности, присваиваемой сигналу). Концепция бренда как совокупности сигналов также помогает объяснить, по-

чему потребители осуществляют лишь ограниченный поиск информации. Если на основе своего опыта потребители считают, что лишь несколько сигналов обладают высокими прогнозными характеристиками, благодаря чему им можно в значительной степени доверять, они делают вывод, что следует выбирать только их. Поэтому, как будет показано ниже, чаще всего наиболее интересующий человека сигнал — это *название бренда*, которое быстро помогает извлечь из памяти предыдущий опыт взаимодействия с ним. Однако, когда опыт с данным брендом ограничен, название бренда имеет низкие прогнозные характеристики и, следовательно, невысокий уровень доверия, и тогда идет поиск дополнительных сигналов, как правило, цены, а затем и других. Обучение в ходе использования бренда позволяет потребителю скорректировать значения прогнозных характеристик и степени доверия к ним, которые со временем у него стабилизируются на каком-то уровне.

Существуют многочисленные исследования, показывающие, что в тех случаях, когда надо принять решение о бренде, потребители считают наличие или отсутствие названия бренда очень важным. Наличие фирменного названия повышает не только прогнозное значение, но и уровень доверия, особенно у людей, имеющих опыт взаимодействия с таким сигналом. Из всех маркетинговых переменных наибольшее внимание потребителей привлекает название бренда, которое является основным фактором, влияющим на их восприятие качества.

Название бренда как отдельная порция информации

Мы уже говорили, что названия брендов воспринимаются потребителями как важные информационные сигналы, снижающие потребность в углубленном поиске дополнительной информации. Объяснение этому можно найти в работе Миллера (Miller, 1956), исследовавшего, как человеческий мозг кодирует информацию. Если сравнить мозг с работой компьютера, можно увидеть, что мы оцениваем количество информации, с которой сталкивается потребитель, числом «битов». Вся информация на упаковке фирменного бакалейного продукта представлена в виде сотен бит информации. Исследователи показали, что большая часть людей может одновременно обрабатывать семь бит информации. Разумеется, чтобы справиться с информационным потоком, захлестывающим нас в повседневной жизни, наша память должна располагать способами, позволяющими обрабатывать значительно большие объемы информации.

Этого можно достичь с помощью процесса агрегирования битов информации в более крупные группы или порции, содержащие большой объем информации (Buschke, 1976). Используем еще один аналог. Так, начинающий яхтсмен, который учится азбуке Морзе, первоначально слышит «точки» и «тире» как отдельные информационные биты, но дальнейший опыт позволяет ему организовать эти биты информации в порции (буквы), а затем строить из них более крупные образования (слова). Также и мы, когда впервые подвергаемся воздействию нового бренда продукта питания повседневного потребления, первый просмотр этикетки выявит прежде всего набор основных ингредиентов и небольшое число добавок. Мы мысленно сгруппируем их в порции, интерпретируемые как «природные ингредиенты». Последующий просмотр может выявить высокую цену, напечатанную на очень привлекательной многоцветной этикетке. Эта информация будет сгруппирована с предыдущей порцией «природных ингредиентов», чтобы образовать более крупную группу, которую мы интерпретируем как «несомненно предложение с высоким качеством». Такое агрегирование все более крупных порций продолжается до тех пор, пока последний просмотр не обнаружит неизвестное название бренда, но видя, что оно связано с хорошо известной организацией (например, Nestlé, Heinz и т.д.), потребитель добавит его в предыдущие порции и решит, что это дорогой бренд: качественное содержание в хорошо продуманной упаковке, продаваемой по высокой цене у ритейлера с хорошей репутацией, выпущенное уважаемым производителем. Даже если человек не покупает этот новый бренд продуктов питания при первой встрече с ним, то позже, увидев рекламу этого бренда, он сможет быстро вспомнить его атрибуты, так как название бренда позволяет быстро извлечь очень информативную порцию, хранящуюся в его памяти, и оценить ее.

Еще одна задача, с которой сталкивается *маркетолог*, — *облегчить потребителям процесс обработки информации* о бренде, чтобы они могли сформировать в памяти более крупные порции, которые затем можно легко оценить при возникновении ассоциации с названием бренда. Это имеет отношение к характеристике бренда, описанной в гл. 2, как механизму компактного представления. Частое воздействие рекламы, содержащей несколько утверждений о бренде, должно помочь процессу образования порций информации, при этом процесс приобретения этой информации может быть как активным, так и пассивным. Но особенно важно, чтобы название

бренда усиливало атрибуты, а не просто постоянно повторяло название бренда, если при этом никаких ассоциаций с соответствующими его атрибутами не возникает.

Трудности восприятия брендинга

Чтобы преодолеть проблемы, возникающие из-за бомбардировки огромными объемами информации и ограниченных ментальных возможностей для ее обработки, потребители, используют не только приемы эффективной обработки (например, выбор только сигналов о брендах с высокой информативной ценностью и обобщение небольших порций информации в более крупные единицы), но и свои перцептуальные процессы. Это помогает принимать решения по бренду, фильтруя поступающую информацию (перцептивная избирательность), и классифицировать конкурирующие бренды (перцептивная организация).

Значительный вклад в создание фундамента, позволяющего лучше понять, как действуют перцептуальные процессы людей, принадлежит Брунеру (Bruner, 1957). Он показал, что потребители не могут знать о всех событиях, происходящих вокруг них, и поэтому, учитывая ограниченный объем внимания, они получают информацию селективно. За счет сокращения набора данных они создают набор ментальных категорий, что позволяет им сортировать конкурирующие бренды более быстро. Распределяя конкурирующие бренды по конкретным ментальным категориям, люди способны интерпретировать бренды и наделять их большим объемом значений. В результате такого перцептивного процесса потребители могут интерпретировать бренды по-другому, чем маркетологи. Классический пример — бренд сигарет Strand. Реклама сигарет изображала одинокого мужчину, туманным вечером стоявшего на лондонском мосту и курившего Strand. Реклама сопровождалась слоганом «Со Strand вы никогда не будете одиноким». Однако продажи шли вяло, так как перцептивные процессы потребителей воспринимали только незначительную часть представленной информации, к тому же интерпретируя ее как «Если вы одиноки и никто не хочет знать ся с вами, утешьте себя, выкурив Strand».

Этот пример ясно показывает, насколько важно, чтобы маркетологи бренда правильно оценивали роль перцептуальных процессов при разработке стратегий коммуникаций бренда. Рассмотрим далее два ключевых аспекта восприятия.

Перцептивная избирательность

Маркетологи инвестируют большие деньги и усилия в коммуникации с потребителями, однако те воспринимают и обрабатывают только незначительную долю информации, предназначенной для них. Прежде всего бренд-коммуникации маркетологов должны преодолеть барьер **селективного воздействия** (selective exposure). Потребитель, даже если он внимательно относится к телевизионной программе, в которой появляется новая реклама, может эту рекламу просто не увидеть, поскольку во время рекламных блоков он может заниматься чем-то другим.

Другой барьер — **селективное внимание** (selective attention). Если во время любимой программы демонстрируется рекламный ролик, потребитель может смотреть рекламу лишь ради развлечения, обращая внимание только на ее креативные элементы. На этом этапе селективное внимание фильтрует информацию, поступающую от рекламы, тем самым упрочивая прежние убеждения в отношении бренда («О, это реклама Toyota. У них действительно хорошие и надежные автомобили. Ну и как же этот автомобиль проедет по этой неровной дороге?»), или старается не допустить появления противоречивых убеждений («Я не знал, что помимо персональных компьютеров, которые я купил у них, эта фирма производит факс-аппараты. Если вспомнить все те проблемы, с которыми я столкнулся с моим компьютером, я не хочу ничего знать об их других продуктах»).

Еще одна трудность, с которой сталкивается бренд, — **селективное понимание** (selective comprehension). Потребитель начинает интерпретировать сообщение и делать вывод, что получаемая им информация не в полной мере соответствует его прежним убеждениям и мнениям. Поэтому он начинает «перекручивать» сообщение и подстраивать его, пока оно не станет более соответствовать его прежним взглядам. Допустим, после противоречивой оценки различных страховых полисов, предлагаемых несколькими компаниями, молодой человек может упомянуть в разговоре со своим братом, что он серьезно подумывает о приобретении полиса Scottish Widows. Если его брат заявит, что знает другой бренд полиса, который за прошлый год показал более высокую доходность, он может проигнорировать этот факт, убеждая себя, что его брат, специалист по программному обеспечению, скорее всего знает гораздо меньше в областях, связанных с деньгами, чем он, менеджер по продажам.

По истечении какого-то времени память становится неуверенной в отношении утверждений бренда, которые человек когда-то слышал. Более того, после появления рекламы бренда возникает следующая проблема — некоторые элементы рекламы бренда со-

храняются в памяти **избирательно**. Как правило, это те утверждения, которые подтверждают уже существующие мнения и убеждения.

С точки зрения потребителя, цель избирательного восприятия — гарантировать, что он обладает достаточно релевантной информацией, чтобы осознанно принять решение о покупке бренда. Такое состояние известно как **перцептивная бдительность** (perceptual vigilance). Его предназначение — поддержать прежние мнения и убеждения. Оно также известно как **перцептивная защита** (perceptual defence). Существует множество убедительных свидетельств, показывающих, что информация, которая не соответствует прежним убеждениям потребителя, искажается и, наоборот, более подходящая в этом отношении информация принимается с большей готовностью. Одним из классических примеров этого является исследование, в котором записывались *различные* мнения сторонников команд-соперниц, присутствующих на одном и том же футбольном матче. Многие обзоры показывают, что селективность — это позитивный процесс, в ходе которого потребители активно решают, к каким информативным сигналам они должны проявить внимание, а какие лучше проигнорировать.

Поэтому как следствие перцептивной избирательности потребители вряд ли будут в равной степени внимательны ко всей информации, передаваемой производителями или дистрибьюторами.

Более того, в тех случаях, когда потребители рассматривают два конкурирующих бренда, степень расхождения между ними может быть совершенно очевидна для маркетолога, но если, скажем, разница в цене, качестве или размере упаковки ниже какого-то критического порогового уровня, то потребитель ее не заметит. Это пример так называемого закона Вебера: размер наименьшего, порогового изменения, замечаемого потребителем, является функцией первоначальных стимулов, которые на них воздействовали. Поэтому чтобы добиться влияния на степень осведомленности покупателя ритейлер, специализирующийся на ювелирных изделиях, должен пойти на существенно большее снижение цены для часов, которые стоят 5 000 евро, чем для часов стоимостью 500 евро.

Перцептивная организация

Перцептивная организация позволяет потребителям принять решение в отношении конкурирующих брендов на основе их схожести с теми ментальными категориями, которые сформировались у них раньше. *Потребители группируют большое число конкурирующих брендов в относительно небольшое число категорий, поскольку при этом снижается степень сложности при интерпретировании бренда.* Например, вместо того чтобы на рынке автомобилей оценивать ка-

ждую марку, потребитель создает ментальные категории, допустим, Renault Clio — это «супермини» для развлечения, а Jaguar S — роскошный автомобиль и т.д. Оценивая, на какую категорию новый бренд скорее всего похож, потребители могут легко группировать бренды и делать выводы, не прибегая к углубленному поиску. Скажем, если потребитель помещает такой бренд, как чистящий порошок с собственной маркой Tesco в категорию, которую ранее идентифицировал как «собственная марка», то бренд получит свое значение на основе класса, к которому его отнесет потребитель. В этом случае даже если у человека небольшой опыт с новым категоризируемым брендом, он может использовать описанный перцептивный процесс для прогнозирования наличия у нового бренда некоторых типовых характеристик. Так, потребитель может исходить из того, что раз собственные марки магазина являются недорогими, то и данная собственная марка также должна быть дешевым и при этом достаточно качественным продуктом.

Однако для того чтобы суметь сформировать реально работающие ментальные категории, на которые можно делить конкурирующие бренды и которые позволяют уверенно прогнозировать показатели бренда, сначала необходимо накопить достаточный опыт, связанный с продуктами. У новичка в новой для него товарной области категории бренда сформированы гораздо хуже, чем у более опытных пользователей. Вступая на новое товарное поле, человек, конечно, имеет какие-то представления (основанные на восприятиях) некоторых атрибутов, которые свидетельствуют о показателях бренда. Подобная схема ключевых атрибутов создает первоначальный фундамент для категоризации брендов, побуждает к последующему поиску информации и влияет на отбор брендов. С накоплением опыта схема модифицируется, направление поиска информации уточняется, категории брендов корректируются и в конце концов, когда накоплен достаточный опыт взаимодействия с данными брендами, стабилизируются.

Примером, показывающим, как формируются категории бренда, служит интересное исследование любителей пива. Если этикетки на разных сортах пива отсутствуют, любители пива, как правило, не могут идентифицировать, какой бренд пива они пьют чаще всего, и поэтому никаких существенных различий между брендами не указывают. В этом случае схема атрибутов для категоризации брендов строится исключительно на физических его характеристиках (вкусе, запахе и визуальном оценивании). Но если опыт повторяется, но уже с этикетками брендов, респонденты тут же идентифицируют те бренды пива, которые они употребляют чаще, и комментируют «появившиеся» существенные вкусовые различия у брендов.

При наличии этикеток респонденты больше внимания уделяют названиям брендов, которые помогают вспоминать им имиджи брендов, а также собственные точки зрения в отношении тестируемых брендов. Как результат, потребители, использующие новую схему атрибутов для оценивания брендов, создают другую категоризацию брендов.

Можно прийти к выводу, что самый простой для потребителей способ сформировать ментальные группы — полагаться только на один атрибут и классифицировать конкурирующие бренды в зависимости от наличия этого атрибута и степени его проявления. Однако множество исследований убедительно показало, что в реальной жизни такого обычно не происходит: для формирования категории бренда потребители используют сразу несколько атрибутов. Более того, как создается впечатление, они придают этим атрибутам разные весовые коэффициенты, зависящие от степени важности каждого из них. Поэтому чтобы бренд воспринимался так, как задумали маркетологи, им необходимо выявить несколько таких ключевых атрибутов, которые потребители используют для формирования различных категоризаций бренда.

Представители гештальтпсихологии приводят дополнительные свидетельства, подтверждающие, что потребители действительно интерпретируют бренды, пропуская их через свою «перцептивную организацию». Психологи считают, что люди видят предметы как «интегрированные целые», а не как сумму отдельных частей, уподобляя это распознаванию мелодии в целом, а не отдельным нотам.

Чтобы сформировать единое целостное представление о бренде, потребителям необходимо заполнить промежутки информации, не представленные в рекламе. Эта концепция, называемая *прегнантностью** (closure), применяется рекламодателями брендов для более активного втягивания потребителей во взаимоотношения с их брендом. Так, Kellogg's однажды разместила щитовую рекламу, в которой последняя буква g в ее названии отсутствовала, считая, что потребители в этом случае обратят большее внимание на рекламу, стараясь понять, что в ней отличается от обычного варианта. Пропуск в рекламе привычной надписи, благодаря действию все той же прегнантности, также может привести к большей вовлеченности. Что и было одной из причин успеха рекламы «воды» Perrier (например, H2Eau, Eau la la, Eau Reservoir, Eau Pair и т.д.). Создавая по-

* Прегнантность (от лат. содержательный, обремененный, богатый) — одно из ключевых понятий гештальтпсихологии (Прим. ред.).

ложительные взаимоотношения с потребителями, концепция беременности может успешно применяться в рекламе бренда. Так, Schweppes — это положительно рассматриваемый бренд именно такого рода, хотя в первоначальной рекламной кампании «Ш-шш, вы знаете, кто это» ее название не появлялось. В ходе этой кампании появилась другая проблема, связанная с тем, что беременность первоначально хорошо работала на бренд, но в конце концов оказалось, что актер, участвующий в ней, добился большего успеха, чем бренд Schweppes. Проблема этого рода вовсе не уникальна: бренды, для рекламирования которых привлекаются известные личности, не раз с нею сталкивались. Именно это произошло у American Express и киноактера Роуэна Аткинсона (Rowan Atkinson).



Иллюстрация 3.4

Чтобы добиться благоприятного для себя эффекта, Clearblue использует принцип беременности, предложенный гештальтпсихологией.

Pregnancy on your mind? From the first day of your missed period Clearblue is over 99% accurate. In a minute two blue lines will appear if you're pregnant and one if you're not, so clear your mind with Clearblue.



Иллюстрация 3.4 (продолжение)

Названия брендов: индивидуальные или корпоративные?

Вам теперь должно быть понятно, что потребители стараются снизить сложность покупательных ситуаций, отсекая значительную часть информации и фокусируясь только на относительно небольшом числе информационных порций. С точки зрения потребителя, очень важной порцией информации, причем часто основной, выступает название бренда. Поэтому важно выбрать это название правильно, чтобы оно усиливало желательное позиционирование бренда и ассоциировалось с релевантными атрибутами, влияющими на поведение потребителей.

Краткий анализ некоторых хорошо известных названий бренда показывает, что основой для выбора названия могут быть самые разные причины, иногда достаточно необычные. Однако в нынешней более конкурентной среде к выбору названия бренда следует проявлять еще большее внимание. Скажем, Ford Motor Company была названа по фамилии своего основателя; Lloyd's of London — по месту своего расположения (Лондон); Mercedes появилась под влиянием дочери друга основателя компании; Amstrad возникла из различных букв, входящих в название Alan M. Sugar Trading plc. Но в наши дни из-за все большей потребности уточнить глобальные рынки использование необычных подходов к названию брендов может привести к неудаче. Хорошо известный пример этого рода — автомобиль Nova, созданный General Motors, который провалился в Испании во многом из-за того, что его название в переводе на испанский означает «не поедет», а планы Roll Royce окутать новую модель таинственным туманом, поскольку она называлась Silver Mist (серебристый туман), были благоразумно остановлены, когда кто-то обратил внимание, что на немецком языке слово Mist означает «навоз», что, разумеется, вызвало бы у жителей этой страны совершенно другие ассоциации, а не те, на которые рассчитывали специалисты Roll Royce. Молодое вино Pisse-Dru категории Beaujolais из-за своего не очень благозвучного названия в некоторых странах также столкнулось с очевидными проблемами, хотя французские виноделы считали, что оно должно понравиться потребителям. Еще более интригующий пример — производимое Pêcheur et Fischer легкое пиво 36/15, которое предлагалось на рынке под названием La Biere Amougeuse (пиво любви). При варке этого пива используются растения-афродизики, цифровое же его название появилось как результат рекламы этой компании на французском телевидении и означает части телефонного номера.

Так, корпорация, специализирующаяся на финансовых услугах и сталкивающаяся с проблемой ведения глобального маркетинга, очень внимательно подошла к выбору названия своего бренда. Буквосочетание Аха, обозначающее имя бренда, передает одно и то же значение, независимо от того, читается ли справа налево или слева направо. Поскольку это слово начинается с буквы А, в любых списках оно должно указываться одним из первых. Кроме того, поскольку это придуманное название, в нем нет никаких других значений, которые могут ограничить сферу его использования.

При изучении названий бренда их можно широко категоризировать в границах общего спектра, начиная от названий компаний (например, Sony, Cadbury, HSBC) до индивидуальных названий бренда, не имеющих никаких связей с производителями (Ariel, Dreft, Daz, Bold и Tide, вышедших из Procter & Gamble).

Существуют разные степени ассоциаций компаний с названиями их брендов (рис. 3.8). Примеры названий брендов с сильным свидетельством компании: Cadbury's Dairy Milk, Holiday Inn Express, Heniz Baked Beans, Zippo Lighters, а бренда, где название компании проявляется слабо, — KitKat от Nestlé.

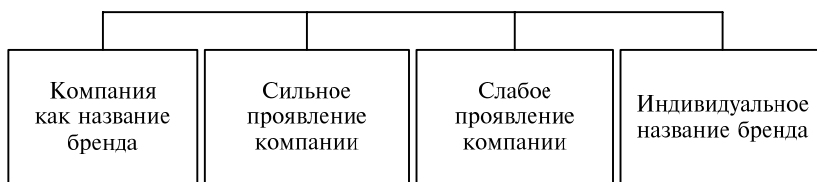


Рис. 3.8
Спектр названия бренда

Сильное проявление в бренде названия компании позволяет получить множество преимуществ. Благодаря гудвиллу, который создавался в течение многих лет в ходе постоянно проводимых рекламных кампаний и стремления действовать согласованно и системно, появление новых брендов компании может сразу же быть положительно принято на рынке. Потребители чувствуют себя более уверенно, приобретая бренд, который связан с названием хорошо известной фирмы. Допустим, чтобы сформировать высокую осведомленность о бренде с хорошими вкусовыми качествами, полезными для здоровья, в том числе и для детей, и сильные ассоциации, Weetabix усилила два своих бренда, указав в их названиях и собственное имя: Weetabix Mini Crunch и Weetabix Organic.

Новые бренды смогли воспользоваться положительными ассоциациями, сформировавшимися у Weetabix за многие годы, тем более, что название бренда было перенесено на продукты, мало отличающиеся от того сектора, где первоначально создавались сильные стороны бренда. Если же ситуация иная, в результате не слишком продуманного подхода к политике названий ее бренда имидж компании может размываться.

В секторе финансовых услуг, как правило, отдельные бренды сильно привязаны к названию корпорации (например, Halifax Web Saver, First Direct Smartmortgage и NatWest Diamond Reserve). Час-

точно это объясняется тем, что потребители и финансовые консультанты традиционно оценивают новые предложения, учитывая прежние показатели родительских корпораций. В организациях, предоставляющих финансовые услуги, также понимают, что они могут идентифицировать себя более устойчиво, используя корпоративную культуру, и это еще одна причина популярности использования корпоративных названий в качестве ключевого идентификатора бренда.

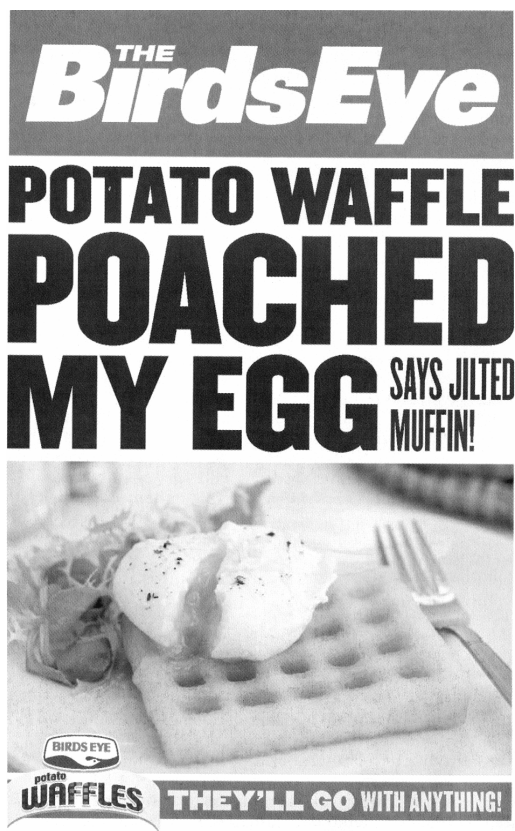


Иллюстрация 3.5

(а) *Birds Eye* активно рекомендует свои бренды, в то время как (б) *Unilever* не упоминает себя при продвижении своего бренда *Persil*.

Хотя бренд и может получить от зонтичной структуры поддержку, о конкретных ценностях каждого бренда необходимо все равно сообщать отдельно. Например, такие организации, как *Co-operative*

Bank, хотя и могут продвигать преимущества этического характера, связанные с их общекорпоративным названием, все же существует опасность, что это не позволит адекватно продвигать сильные стороны отдельных брендов (Privilege Account, Cashminder Account, Pathfinder Account, Cashesaver Account и Save Direct), из-за чего клиенты могут оказаться в затруднительном положении.



Иллюстрация 3.5 (продолжение)

Следует отметить, что если корпорация разрабатывает особенную, новую концепцию с ценностями, которые существенно отличаются от общекорпоративных, то бренд запускается без привязки к известному и раскрученному корпоративному названию. First Direct — это особый подход к финансовым услугам, и поэтому этот бренд был запущен как самостоятельный с использованием своего черно-белого логотипа, свидетельствующего о рациональном подходе. Однако небольшой по размерам логотип встроен в общую структуру и показывает, что этот бренд — часть HSBC.

Если организация привязывает название бренда к своему корпоративному названию, появляются преимущества от экономии на масштабах. Впрочем, когда фирмы рассматривают варианты расширения своих брендов и предложение их на новых рынках, они не всегда уделяют этому преимуществу должного внимания. Вопрос расширения брендов очень сложен и не ограничивается всего лишь переносом названия, поэтому он более подробно рассматривается в гл. 9. Однако здесь отметим, что со временем на рынке, вполне вероятно, под одним и тем же названием бренда корпоративного типа будут предлагаться все больше товаров и услуг. Тем не менее, чтобы помочь бренду прорваться через «шум», создаваемый конкурентами, необходимо знать, что данный бренд означает для потребителя, какие у него ценности и чем он отличается от конкурирующих брендов, а также как маркетинговые ресурсы влияют на ценности бренда.

Есть и другие очень существенные причины, объясняющие, почему *в некоторых обстоятельствах рекомендуется выбирать индивидуальное названия бренда*. Как уже было показано в примере Procter & Gamble, это, в частности, помогает маркетологам создавать необходимые формулировки и занимать позиции, привлекательные для различных сегментов на различных рынках. Однако экономические последствия этого шага следует тщательно продумывать, так как более углубленный анализ позволит понять, что привлекая небольшие различные сегменты и используя для этого разные предложения брендов, фирмы несут более высокие маркетинговые издержки, результатом чего становится общее снижение рентабельности бренда.

При попытке охватить каждый сегмент рынка, как например Seiko со своими часами Seiko, Pulsar и Lorus, следует учесть, что индивидуальные названия таких отдельных брендов усиливают разные позиции их общего бренда. Некоторые фирмы пытаются дифференцировать свои бренды на одном и том же рынке, используя цифровые обозначения. Но следует помнить, что цифры должны свидетельствовать об относительных показателях функционирования бренда: на рынке домашних компьютеров модель «4000» будет восприниматься как в два раза более функциональная, чем модель «2000». Однако, как создается впечатление, на некоторых рынках фирмы не могут воспользоваться преимуществами своего названия. Так, на рынке цифровых фотоаппаратов Panasonic в качестве своих брендов предлагает три модели: DMC-LC20K, DMC-LC5S и DMC-S7. Конечно, анализируя эти бренды, потребители вряд ли могут многое узнать об относительных отличиях этих моделей.

Использование индивидуальных названий бренда дает еще одно преимущество — если новая линия окажется неудачной, ущерб для имиджа фирмы будет меньший, чем в случае привязки названия нового бренда к корпоративному имени. Примером неудачного расширения бренда и негативного его влияния на имидж всей компании служит Continental Airlines, которая, впечатлившись успехом Southwest, решила организовать малобюджетные рейсы без всяких излишеств, используя свой бренд Continental Lite. Однако она сохранила и прежний вариант полномасштабного обслуживания под первоначальным брендом Continental. Руководство компании полагало, что сможет обслуживать оба рынка, и проигнорировало неизбежный в этом случае компромисс между издержками, объемом услуг и эффективностью. Когда в конце концов Continental Lite была вынуждена уйти со своего нового рынка, потребители узнали о неудаче, а из-за использования общей составляющей «Continental» некоторые негативные восприятия затронули и родительскую корпорацию.

Стратегический подход к наименованию брендов

Поскольку в долгосрочной перспективе названия брендов связаны с многочисленными ассоциациями, которые могут ограничить их возможности, важно подходить к их наименованию стратегически. Например, Carphone Warehouse, ведущий в Великобритании провайдер услуг мобильной телефонной связи, выбирая свое название, стремился к отражению в нем своего происхождения. Однако в наши дни ее телефоны больше не продаются со складов (warehouse — склад), как раньше, не продаются также и модели наушников, используемых в автомобиле (carphone). Следует учитывать и территории, на которых будет предлагаться бренд. Так бренд One 2 One был переименован как T-Mobile, чтобы гарантировать реализацию более масштабных планов компании по международному расширению сделать название бренда нейтральным. Более рациональный способ разработки названия бренда предусматривает использование следующего стратегического процесса (рис. 3.9).

Рассмотрим подробнее каждый из этих шагов.

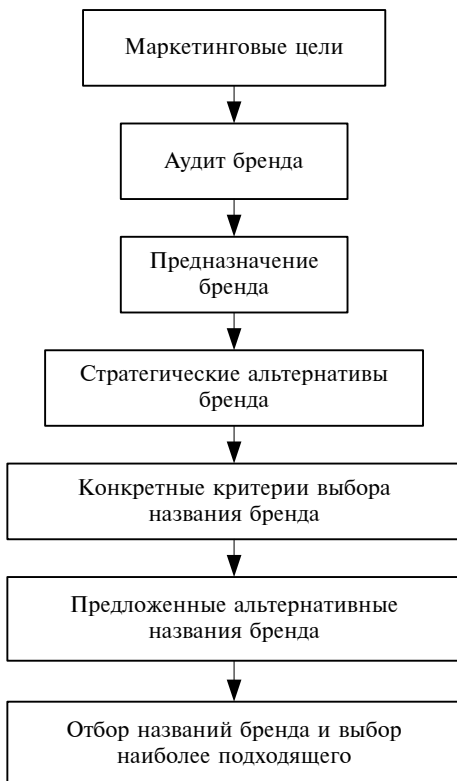


Рис. 3.9

Схема, позволяющая идентифицировать наиболее подходящие названия бренда

Рассмотрим подробнее каждый из этих шагов.

Маркетинговые цели

Маркетологу необходимо четко определить маркетинговые цели, на которые должен целенаправленно работать бренд. Разумеется, *количественные целевые показатели должны быть установлены по каждому сегменту*, демонстрируя уровень ожидаемых продаж по каждой товарной группе, входящей в общий портфель компании. Маркетинговые цели становятся индикатором, показывающим, следует ли основное внимание уделять продажам существующих продуктов имеющимся потребителям или целесообразно выходить на новые

рынки (например, либо расширение продуктов, либо через поиск новых потребительских групп). Только четко сформулировав маркетинговые цели, бренд-менеджеры смогут выяснить, каков возможный вклад каждого из брендов в достижение этих общих целей.

Аудит бренда

Затем следует идентифицировать внутренние и внешние факторы, влияющие на бренд. К ним могут, например, относиться ресурсы компании, степень конкуренции, мощь поставщиков, угроза со стороны продуктов-субститутов, степень концентрации покупателей, экономические условия и т.д. Аудит должен помочь идентифицировать основные, относительно немногочисленные критерии, которым должно удовлетворять название бренда. Например, если аудит бренда показал, что фирма выпускает отличную батарейку, которую потребители ценят за длительный срок службы, то одной из характеристик названия, которое оно должно передавать как важный фактор успеха, является «долгий срок службы батарейки».

Предназначение бренда

Четкие утверждения об индивидуальных задачах бренда должны быть сформулированы и в документах по планированию бренда, поскольку это помогает уточнить критерии, которым должно соответствовать название бренда. Утверждение об ожидаемых уровнях продаж через различных дистрибьюторов конкретным потребителям поможет маркетологу идентифицировать критерии, которым должно удовлетворять название. Допустим, если основной рынок для нового бренда заряжаемых батареек — мальчики 10—14 лет, которые увлекаются гонками радиоуправляемых автомоделей, то, возможно, основная потребность этой целевой аудитории — более длительный период между заменами батареек, хотя не менее важной основной характеристикой, интересующей потребителей, будет их цена. Поэтому название бренда в первую очередь должно сообщать об энергетических возможностях батарейки, но было бы хорошо, если оно что-то сообщало и о цене.

Еще одно из утверждений о предназначении бренда, связанное с позиционированием и индивидуальностью, уточняет некоторые критерии, которым должно соответствовать название.

Стратегические альтернативы бренда

Чтобы добиться целей, поставленных перед брендом, маркетолог должен выяснить, насколько широкие стратегии для него предусматриваются. В данном случае могут рассматриваться следующие вопросы:

- бренд дистрибьютора или бренд производителя;
- специализированный или нишевой бренд;
- позиционирование на основе добавленной ценности или низкой цены.

Решение этих вопросов также позволит уточнить аспекты, которые должны передавать название бренда.

Конкретные критерии выбора названия бренда

Мы уже говорили, что маркетолог должен уметь перечислить критерии, которым должно соответствовать название бренда. Скорее всего в ходе решения этой задачи он захочет ознакомиться с опытом других компаний, которые, как он считает, добились высоких результатов благодаря удачным названиям своих брендов. Рассмотрим этот аспект более подробно.

Генерирование альтернативных названий бренда

Выяснив те препятствия, которые должно преодолеть новое название бренда, маркетолог может начать работать с другими заинтересованными лицами, побуждая их высказывать идеи о возможных названиях бренда. Как правило, на этом этапе бренд-менеджеры действуют совместно с другими специалистами из маркетингового подразделения, рекламного агентства, из агентств, специализирующихся на названиях (там, где это возможно), а также с другими сотрудниками компании. На этом этапе внешнему агентству может быть поручено проведение маркетингового исследования, количественные результаты которого могут помочь найти подходящие названия. Для генерирования названий могут применяться такие методы, как

- мозговой штурм;
- групповое обсуждение;
- поощрение менеджеров;
- словесные ассоциации;
- конкурсы сотрудников компании на лучшее название;
- компьютерный подбор названий.

Важно подчеркнуть, что *на этапе генерирования названий любые попытки как-то оценивать предложения должны решительно пресе-*

каться, поскольку это ослабляет креативный настрой и число предлагаемых названий сокращается.

Отбор и выбор названия бренда

Если каждому названию присвоить какое-то численное значение, отражающее степень его соответствия критерию, то оценивание всех предложенных вариантов может быть более эффективным и объективным. Можно оценить, насколько хорошо каждое название соответствует каждому из установленных критериев, а затем, суммируя отдельные оценки, получить общее значение. Не ограничиваясь этим, более подготовленный маркетолог может задать каждому критерию весовой коэффициент в соответствии с его важностью и проранжировать все варианты на основе суммы весовых коэффициентов. Однако любой вариант цифрового оценивания следует применять только после согласования интересов основных участников и обсуждения с основными лицами, принимающими решение. Это не только повышает вовлеченность этих людей в процесс окончательного выбора названия бренда, но и позволяет учесть опыт руководителей.

Следуя этой схеме, маркетолог способен выбрать не только название, которое удовлетворит амбиции компании с точки зрения долгосрочного роста рентабельности бренда, но и позволит получить название, которое сможет не только надежно защищать позицию бренда от сил, действующих в конкурентной среде, но и эффективно передавать потребителям информацию о его добавленных ценностях. Пример — заголовок рекламы пятновыводителя «Я не могу поверить, что может быть что-то лучше», предлагаемого Unilever и Vanish.

Рекомендации, обеспечивающие эффективность названий брендов

Анализируя критерий эффективности названий бренда, следует учесть ряд следующих рекомендаций.

- *Название бренда должно быть простым.* Желательно короткое название, потому что оно легче воспринимается и запоминается. У потребителей ограниченная «мощность» ума, и поэтому короткие слова им легче кодировать и запоминать. Именно по этой причине названия, состоящие из четырех слогов и более, обычно работают хуже. Поэтому при выборе названия полезно прислушаться к разговорам покупателей,

которые сокращают длинные названия брендов до более удобных для себя версий (Pepsi вместо Pepsi Cola, Lewis's вместо John Lewis). Укорачивание названий происходит и в другом случае: когда бренды становятся для потребителей эмоционально близкими, как это произошло с автомобилем Mercedes, который стал Мерс (Мерсом).

- *Название бренда должно отличать его от других.* Название таких брендов, как Kodak и Adidas, благодаря отличительному звучанию букв, входящих в них, и новизне слов порождает особый образ. Это привлекает внимание, и как результат любопытство заставляет потенциальных покупателей более внимательно отнестись и к другим атрибутам бренда.
- *Название бренда должно быть значимым.* Названия, которые передают потребительские выгоды, облегчают интерпретацию бренда покупателями. Скажем, Xpelair, Tipp-Ex и Lean Cuisine вызывают мало сомнения о выгодах, которые будут получены при использовании этих брендов*. Креативность названия можно усилить, отказавшись от слишком полного соответствия с реальностью. Батарейка с брендом 'Reliable' (надежная) многое сообщает о своей характеристике, однако она не так привлекает внимание, как более интересный вариант 'Die Hard' (сопротивляется до конца).
- *Название бренда должно соответствовать продукту.* Соответствие названия Timex с часами более чем очевидно, что усиливает значимость названия этого бренда. Однако маркетологам важна сфокусированность на конкретных выгодах продукта, что особенно ценно на зрелом рынке. Orange предлагает резко отличающийся и освежающий вариант напитка в секторе, где традиционно в названиях брендов использовались суффиксы 'tel' и 'com'.
- *Некоторым продуктам помогают эмоции.* Для товарных полей, где потребители ищут бренды прежде всего потому, что они передают определенную информацию о покупателе, как на рынке духов, добиться успеха может помочь эмоциональное название. Примеры этого рода — Romance и Contradiction.
- *Название бренда должно обеспечивать его правовую защиту.* Чтобы помочь юридически защитить бренд от подделок, в

* Речь идет об англоязычных потребителях. Так, Lean Cuisine — это «Тошная кухня», т.е. продукты питания, привлекательные для многих пользователей. (Прим. перев.).

ходе исследования необходимо выяснить, не зарегистрирован ли уже предлагаемый компанией вариант, и если нет, то каковы возможности его регистрации.

- *Внимательно относитесь к созданию новых слов.* Маркетологи, разрабатывающие новые слова для своих брендов, должны понимать, что им придется затратить значительные средства на кампании по продвижению, чтобы пояснить, что означает придуманное ими слово. Например, названия придуманных вариантов Kodak, Esso и Xerox оказались успешными, в частности и потому, что в коммуникации были вложены большие средства.
- *Используйте любой накопленный капитал.* Когда фирмы предпринимают аудит своих нынешних и прошлых брендов, они могут отыскать по-прежнему значительный гудвилл (goodwill) на рынке, связанном с брендами, которые они больше не производят. Возможны ситуации, когда следует воспользоваться прошлым названием для новой линии (Mars для мороженого и молочных напитков) или даже повторно запустить на рынок несколько прошлых линий (например, Cadbury's Classic Collection of Old Jamaica, Turkish Delight и т.д.).
- *Избегайте излишнего использования аббревиатур.* Со временем некоторые названия бренда сокращаются либо из-за преднамеренной политики фирмы, либо в результате действий потребителей (International Business Machines — IBM, Imperial Chemicals Industries — ICI, British Midland — bmi). Требуется время, чтобы такие сверхукороченные варианты начинали ассоциироваться с атрибутами бренда, но фирмы, как правило, не должны запускать новые бренды как разновидность подобных аббревиатур. Скажем, гипотетический бренд North London Tool and Die Company, несомненно, не удовлетворяет критерию краткости, но по крайней мере в отличие от своей аббревиатуры NLT&D успешно сообщает о своих характеристиках.
- *Разрабатывайте гибкие названия брендов.* Любой маркетолог надеется на успех бренда и в конечном счете на расширение портфеля поддерживающих его позицию брендов, чтобы полнее удовлетворять запросы целевого рынка. Потребители, накопившие опыт взаимодействия с продуктом, впоследствии ищут более широкую комбинацию выгод. Поэтому, если это возможно, название должно помочь бренду адаптироваться к изменившимся рыночным потребностям.

Например, понимая надежность бренда Caterpillar Tractors, компания захотела диверсифицировать его более широко, чтобы использовать на всем рынке тяжелого оборудования для обработки земли. Однако слово «трактор» (Tractor) мешало этому. Убрав это слово из названия бренда, компания смогла диверсифицировать бренд.

- *Разрабатывайте названия, которые подходят и для международного рынка.* Выбирая название бренда, учтите, на каком географическом рынке бренд будет предлагаться. Если название планируется использовать только для одной страны или только для одной культуры, культурные ассоциации, связанные с ним, очевидны и наглядны. Если же название бренда будет применяться в условиях разных языков и разных культур, спрогнозировать будущую реакцию покупателей значительно сложнее. Например, испанский кофе Vonka на британском рынке воспринимается совсем не так, как на испаноязычных рынках.

Хотя приведенные рекомендации следует учитывать при анализе предлагаемых вариантов, но всегда следует помнить, что главные здесь потребители, а не бренд-менеджеры. Поэтому всегда целесообразно провести потребительское исследование, предложив респондентам краткий список потенциальных названий и, оценить, как они реагируют на возможные варианты: не звучат ли предлагаемые слова неприятно; не появляются ли какие-то отрицательные ассоциации; соответствуют ли предлагаемые названия данному бренду, легко ли слова «скатываются с языка», легко ли они запоминаются. Подобных вопросов может быть множество.

После того как решение о названии принято и бренд с таким именем запущен на рынок, фирме *следует регулярно проводить аудиты названия*. Аудит показывает, сохраняет ли название бренда прежнюю значимость или со временем под воздействием рынка оно в меньшей степени соответствует новым условиям. Если среда меняется настолько, что фирма, сохраняя предыдущее название, теряет некоторые возможности, то необходимо взвесить все за и против и, возможно, поменять название.

И наконец, в эпоху корпоративных поглощений фирмам необходимо анализировать, следует ли пересматривать стратегию названия их брендов после слияний и поглощений или она подходит и в новых условиях. Конечно, название приобретаемой компании, которое не соответствует общей направленности бизнеса покупателя, не должно автоматически отбрасываться. Необходимо провести оценку имеющегося капитала по каждому названию корпорации,

проанализировать их долгосрочные рынки, сильные и слабые стороны индивидуальных или унифицированных названий. Так, Банк HBOS появился в результате слияния Halifax и Bank of Scotland. Оба бренда сохранились благодаря 300-летнему наследию Bank of Scotland и существенным вложениям Halifax в свой бренд.

Бренд как механизм снижения риска

Последний вопрос о соответствии брендинга, который мы рассмотрим в этой главе, — концепция воспринимаемого риска. Ранее мы показали, что товары и услуги могут восприниматься как комбинации сигналов и что наиболее сильный из них, на который покупатель более всего ориентируется при выборе бренда, — наличие или отсутствие названия бренда. Такое явно выраженное доверие к названию подтверждается большим количеством потребительских исследований, в ходе которых изучалась концепция воспринимаемого риска. Понятно, что потребители стараются воспользоваться стратегиями снижения риска. Они стремятся либо снизить неопределенность, возникающую при покупке, за счет приобретения, допустим, только рекламируемых брендов или минимизировать вероятность неприятного для себя результата, покупая только те бренды, которые они уже пробовали раньше. Эта концепция влияет и на то, как организации покупают бренды (см. гл. 5).

Следует подчеркнуть, что мы говорим только о потребительских **восприятии** (perceptions) риска, а не об **объективном** (objective) риске, так как покупатели реагируют только в зависимости от того, как они воспринимают ситуацию. Хотя маркетологи могут считать, что им удалось разработать бренд, позволяющий сделать безрисковую покупку, восприятие потребителей может быть иным. Вместе с тем у потребителей имеется определенный порог воспринимаемого риска, ниже которого они считают, не следует предпринимать какие-либо действия по снижению риска. Однако как только этот пороговой уровень превышен, они стремятся отыскать способы, позволяющие снизить степень воспринимаемого риска.

Теперь рассмотрим бренды с точки зрения того, насколько хорошо они сформулированы, насколько они доводятся до заинтересованных лиц и продвигаются так, что сообщают потребителям о такой добавленной ценности, как более высокое доверие. Например, если бренд продается у ритейлера, пользующегося хорошей репутацией, это одно из свидетельств высокой вероятности нормального функционирования этого бренда. Большой объем поддерживающей рекламы также может восприниматься как свидетельство

низкого риска продукта. Распространяемое неформальное положительное мнение о бренде также ослабляет степень неопределенности. Используя эти и другие приемы, маркетологи могут добиться конкурентного преимущества, продвигая свои бренды как приобретения с низким риском.

Анализ риска с точки зрения той неопределенности, которую потребители испытывают в отношении результатов своей покупки, позволяет оценить, каким образом маркетологи могут сокращать этот риск покупателя. Например, подходящей стратегией для снижения беспокойства потребителей о возможных *последствиях* покупки бренда на начальном этапе предложения бренда на рынке является разработка надежных гарантий с предложением возврата денег для покупателей, которые приобрели этот продукт впервые, или упаковки небольших размеров. Для снижения *неопределенности* покупатели прибегают к самым разным действиям: поиску дополнительной информации, регулярному пользованию известными брендами или покупке только хорошо известных брендов. Маркетологи могут сократить беспокойство по поводу неопределенности, предлагая потребителям релевантную и высококачественную информацию, приглашают высказать свое мнение об их бренде независимые стороны, допустим, редакторов специализированных журналов, а также просят лидеров, формирующих общественное мнение. Например, отслеживая покупателей нового на рынке бренда микроволновой печи и используя возвращаемые ими гарантийные карточки, специалисты компании могут в ходе индивидуального общения с ними (например, посетив их дома) продемонстрировать возможности нового бренда, гарантируя, что они в полной мере отражают заявляемые преимущества бренда. Это может быть особенно эффективным, так как первые покупатели нового продукта обычно считаются надежным источником информации.

Успешные варианты снижения риска могут быть разными и зависят прежде всего от типа товара и услуги, поэтому нет ничего необычного, что в конце концов в конкретной компании выбирается только одна стратегия снижения риска. Очевидно, что наиболее часто выбираются два направления: поддержание лояльности к бренду и доверия к имиджу основного бренда. При оценке конкурирующих брендов потребителями у них не только формируется общее мнение о том, насколько рискованной является покупка бренда, но и создается мнение, почему покупка того или иного бренда рискованна. Первоначально такое мнение формируется в процессе оценивания того, какие показатели воспринимаемого риска заставляют людей чувствовать наибольшую степень озабоченности. Существует несколько видов риска:

- *финансовый риск* — потеря денег при покупке незнакомого бренда;
- *риск функционирования* — незнакомый бренд окажется неудачным в работе;
- *социальный риск* — незнакомый бренд не вызовет одобрения у членов своей группы, мнением которых вы дорожите;
- *психологический риск* — незнакомый бренд может не соответствовать вашему собственному представлению о себе;
- *временной риск* — потребуются дополнительное время, чтобы заменить неудачный бренд на знакомый.

Если маркетолог может идентифицировать, какие виды воспринимаемого риска вызывают у людей подозрения, ему легче разработать подходящие стратегии, ориентированные на потребителя и снижающие этот риск. Оценить необходимость в таких стратегиях можно, если изучать восприятия потребителями уровней рисков, но следует понимать, что уровень риска у каждого человека свой, к тому же он зависит от категории продукта. Так, автомобили, страховки и аппаратура класса hi-fi обычно воспринимаются как покупки высокого риска, в то время как приобретение туалетных принадлежностей и упакованных бакалейных товаров считается покупками низкого риска.

В табл. 3.3 показаны результаты очень важного потребительского исследования, выполненного Джакоби и Капланом (Jacoby and Kaplan, 1972). Из этой таблицы можно видеть, что маркетологи, работающие на рынке страховых полисов, должны больше подчеркивать относительные издержки на полисы и лучшую защиту клиентов по сравнению с конкурентами. И наоборот, маркетолог на рынке мужских костюмов больше внимания должен уделять большей поддержке референтной группы своего бренда костюма.

Таблица 3.3 *Мнения потребителей о видах риска*
(по Jacoby and Kaplan, 1972)

	<i>Страхование жизни</i>	<i>Костюмы</i>
Финансовый риск	7,2	6,4
Функциональный риск	6,7	5,8
Психологический риск	4,9	6,9
Социальный риск	4,8	7,3
Общий риск	7,0	5,9

1 — очень низкий риск, 10 — очень высокий риск

Выводы

Адаптировав модель обработки информации применительно к поведению потребителей, мы рассмотрели, как знание покупательных процессов потребителей может помочь разработке успешных брендов. Оценив различия, которые потребители воспринимают между конкурирующими брендами, и степень их вовлеченности в процесс покупки бренда, мы выявили различные процессы покупок, совершаемые потребителями. В зависимости от типа покупательного процесса может происходить активный или пассивный подход к получению информации о бренде. Было установлено, что если потребитель активно старается отыскать такую информацию, то он нуждается в относительно немногочисленных, но высококачественных порциях информации, которые рассматривает как индикаторные, то есть в полной мере свидетельствующие о важнейших характеристиках бренда.

Нередко при выборе брендов потребители демонстрируют низкий уровень вовлеченности. В этих случаях кампании по продвижению должны сделать ставку на ключевые сенсорные ассоциации. Вывод по ситуациям с низкой вовлеченностью такой: отслеживание имиджей брендов показывает, что со временем они меняются незначительно. Оценки «здоровья» бренда должны учитывать показатели ассоциации с брендом и доверия к бренду. Более точное позиционирование брендов может быть достигнуто с помощью анализа отклонений, являющихся результатом различий между фактически и ожидаемыми атрибутами бренда, которые можно свести в общую матрицу.

Потребители выбирают бренды, соответствующие их запросам и конкретному контексту. Маркетинговое исследование может помочь идентифицировать состояние запросов потребителя в отношении конкретной категории продуктов и тем самым скорректировать бренды так, чтобы они более соответствовали конкретному состоянию запроса. В результате у потребителей по каждой товарной категории появляется репертуар брендов, а их поведение по переключению с бренда на бренд в какой-то степени отражает разные состояния запросов. Дифференцирующий маркетинг исходит из концепции наличия репертуаров брендов, что поощряет маркетологов целенаправленно работать с небольшими группами очень прибыльных для компании потребителей, используя специальные программы.

Потребителей интересует, как можно оценить добавленные ценности, превышающие товарную форму конкурирующих брендов. Эти добавленные ценности иногда могут принимать очень простую

форму — от вежливого обслуживания банковским клерком до сложной группы ассоциаций, связанных со стилем жизни.

Одна из дополнительных ценностей, которой маркетологи часто не уделяют должного внимания, — этикетка (labeling). Нанесенные на нее небольшие порции информации в значительной степени облегчают выбор бренда. В силу своих ограниченных ментальных способностей люди стремятся обрабатывать только небольшие порции высококачественной информации. Поэтому при оценке брендов потребители часто прибегают к суррогатным сигналам, таким, как цена, и в значительной степени полагаются на наличие или отсутствие названий бренда.

Однако при таком оценивании маркетологи сталкиваются с проблемой: потребители избирательно относятся к поиску информации о бренде и к тому же искажают часть получаемой информации, подстраивая ее под свои предыдущие убеждения. Поэтому стимулирующая деятельность, связанная с брендом, должна регулярно подвергаться аудиту, в ходе которого следует оценить, в какой мере потребители правильно интерпретируют отправляемые им послания.

Только правильный тип названия бренда может позволить потребителям оценить истинные возможности бренда. В некоторых случаях эффективно название бренда, привязанное к корпорации, в других случаях более целесообразны уникальные названия бренда. Выбирать название бренда следует исходя не из тактических аспектов, а из более важных — стратегических, что позволяет связать потенциальное название с маркетинговыми целями и другими факторами, влияющими на бренд.

И наконец, маркетологи должны понимать, что потребители ощущают риск, когда покупают бренды. Поэтому, прибегая к оцениванию степени воспринимаемого риска и факторов, вызывающих беспокойство у покупателей, маркетологи могут разрабатывать стратегии, позволяющие снижать степень воспринимаемого риска.

Контрольный список маркетинговых действий

Приводимые ниже задания и упражнения помогут маркетологам уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. Напишите, насколько, по вашему мнению, высока степень вовлеченности потребителя, когда он покупает бренд в том же товарном поле, в котором действуете вы. Встаньте на точ-

ку зрения потребителя и оцените, являются ли бренды, конкурирующие в том же поле, сильно или слабо дифференцированными. Покажите, какими дифференцирующими характеристиками они обладают. Используя рис. 3.1, идентифицируйте процесс решения потребителя, отражающий покупательное поведение, связанное с брендом. Попросите ваших коллег выполнить это упражнение самостоятельно. Если у вас у всех будет отсутствовать единое понимание уровня вовлеченности потребителей, степени дифференциации бренда или основы для дифференциации бренда, вероятно, ваш отдел разрабатывает программы по коммуникациям бренда, исходя из ошибочных допущений о поведении потребителей. Эту проблему можно решить с помощью количественных исследований среди целевых потребителей, оценивая параметры, которые они используют для дифференцирования брендов, и устанавливая основу, определяющую уровень их вовлеченности в покупку. Далее целесообразно провести обзор, который позволит в численном виде определить степень вовлеченности потребителей и их восприятие различий в характеристиках брендов. По результатам такого маркетингового исследования можно оценить процесс принятия решения потребителем, а затем, воспользовавшись материалом, приведенным в начале этой главы, проанализировать степень соответствия применяемой стратегии коммуникаций бренда.

2. Когда последний раз в вашей организации проводилось маркетинговое исследование по определению степени вовлеченности потребителей и их восприятий дифференцирующих характеристик бренда? Если такая информация получена более года назад, проанализируйте, насколько динамичен ваш рынок и насколько часто вам требуется обновлять указанные данные.
3. На какие этапы покупательного процесса потребителя в настоящее время направлена вся ваша информация о бренде? Исходя из модели покупательного процесса, идентифицированного в предыдущих упражнениях, покажите, в каких случаях потребитель ищет информацию? Имеются ли в них какие-то отличия?
4. Попросите ваших коллег записать, через какие этапы, по их мнению, потребители проходят в ходе покупательного процесса применительно к одному из ваших брендов. Попросите какого-нибудь специалиста, который не работает в отделах маркетинга и продаж (в идеале который только что пришел в

фирму), рассказать об этапах, через которые он прошел, когда покупал анализируемый бренд. В ходе открытого обсуждения выявите любые различия в восприятиях менеджеров и реальное положение дел в покупательной деятельности потребителей.

5. Имеется ли у вас какая-либо информация о факторах, стимулирующих или, наоборот, дестимулирующих поиск потребителями большей информации о вашем бренде (например, роль семьи, предыдущий опыт, и т.д.)? Учитываете ли вы в своей деятельности каждый из таких факторов, связанный с брендом?
6. Насколько полно вы знаете о том, как потребители воспринимают ваши бренды (и соответственно воспринимают вашу компанию)? Существуют ли какие-то различия между целями бренд-коммуникаций, согласованными на уровне компании и интерпретацией ваших брендов потребителями?
7. Как вы помогаете покупателям, приобретшим ваш бренд впервые, оценить его сразу после покупки. Насколько подготовлены ритейлеры помочь потребителям развеять их сомнения о приобретенном бренде?
8. Было ли проведено какое-либо исследование по оценке ключевых атрибутов, которыми потребители пользуются для отбора бренда? Какие атрибуты стали основными в вашей последней кампании продвижения? Соответствовали ли эти атрибуты рекомендациям, полученным в результате предыдущего исследования?
9. Каковы дополнительные ценности, отличающие ваш бренд от предложений конкурента? Насколько эти ценности значимы для потребителей? Как все элементы комплекса маркетинга используются для получения этих дополнительных ценностей? Существует ли между элементами комплекса маркетинга какое-либо рассогласование в этом процессе?
10. Покажите в течение короткого времени нескольким покупателям упаковку или рекламную брошюру, где описывается ваш бренд, а также аналогичный материал, предлагаемый вашими конкурентами. Понаблюдайте, как они изучают материал. Затем (убрав материал) попросите покупателей перечислить, что они запомнили, и пояснить, почему они это запомнили. Обсудите полученные ответы с коллегами и проанализируйте, какие аспекты вашей упаковки или брошюры важны для потребителя, а какие затрудняют доведение основного сообщения. Какие информационные сигналы потре-

бители использовали, чтобы сделать выводы о характеристиках товара или услуги? Насколько ваш маркетинг уделяет должное внимание этим информационным сигналам?

11. Перечислите бренды, с которыми конкурирует ваш бренд. Затем разделите эти бренды на группы, демонстрирующие определенную степень схожести, тем самым создав основу для группирования брендов. Попросите коллег проделать это же упражнение самостоятельно и сопоставьте полученные варианты. В ходе открытого обсуждения разберите все выявленные различия. Поручите специалистам провести обзор, чтобы оценить, какие бренды потребители считают конкурирующими на конкретном товарном поле, как они группируют эти бренды и какая основа используется для их категоризации. Если согласованности между вашим подходом к категоризации брендов и потребителями нет, возможно, вам необходимо пересмотреть свою стратегию бренда.
12. Каковы сильные и слабые стороны у вашего названия бренда? Насколько это название способно помочь реализовать будущие возможности и преодолеть любые угрозы? Перечислите критерии, которые, как вы считаете по своему опыту, важны для названия бренда, и критически оцените, насколько ваше название бренда соответствует этим критериям.
13. Перечислите аспекты риска, воспринимаемые потребителями при покупке вашего бренда и брендов ваших конкурентов. В каком порядке воспринимаемого риска потребители ранжируют эти бренды? Какие действия вы можете предпринять, чтобы снизить риск, воспринимаемый потребителями при покупке вашего бренда?
14. Как вы добиваетесь, чтобы наиболее выгодные для вас покупатели постоянно выбирали именно ваш бренд? Разработали ли вы какие-либо специальные программы удержания клиентов? Использовали ли вы какое-то отслеживание, чтобы понять, почему люди отказываются от вашего бренда?
15. Проанализируйте ваш маркетинговый бюджет. Распределен ли он равномерно по всем вашим потребителям или в большей мере по тем из них, кто покупает ваш бренд чаще и приносит более высокую прибыль?

Ссылки и литература для дополнительного чтения

- Aaker D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Adams S. C. and Miller A. S. (1972). How many advertising exposures per day? *Journal of Advertising Research*, 12 (December) 3—10.

Allison R. I. and Uhl K. P. (1964). Influence of beer brand identification on taste perception. *Journal of Marketing Research*, **1** (3), 36—9.

Antonides G. and van Raaij F. (1998). *Consumer Behaviour*. Chichester: John Wiley.

Assael H. (1987). *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston: Kent Publishing.

Assael H. (1998). *Consumer Behaviour and Marketing Action*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Barwise P. and Ehrenberg A. (1985). Consumer beliefs and brand usage. *Journal of the Market Research Society*, **27** (2), 81—93.

Bauer R. A. (1960). Consumer behavior as risk taking. B *Dinamic Marketing for a Changing World. 43rd Conference of the American Marketing Association* (Hancock R. S., ed.). Chicago: American Marketing Association. 389—98.

Beales H., Maziz M., Salop S. and Staelin R. (1981). Consumer search and public policy. *Journal of Consumer Research*, **8** (June), 11—22.

Bennett P. and Mandell R. (1969). Prepurchase information seeking behaviour of new car purchasers: the learning hypothesis. *Journal of Marketing Research*, **6** (4), 430—3.

Bettman J. R. (1979). *An Information Processing Theory of Consumer Choice*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.

Bettman J. R. and Kakkar P. (1977). Effects of information presentation format on consumer information acquisition strategies. *Journal of Consumer Research*, **3** (March), 233—40.

Bettman J. R. and Park C. W. (1980). Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: a protocol analysis. *Journal of Consumer Research*, **7** (December), 234—48.

Biehal G. and Chakravarti D. (1982). Information-presentation format and learning goals as determinants of consumers' memory retrieval and choice processes. *Journal of Consumer Research*, **8** (March), 431—41.

Britt S. H; Adams S. C. and Miller A. S. (1972). How many advertising exposures per day? *Journal of Advertising Research*, **12** (December), 3—10.

Britt S. H. (1975). How Weber's law can be applied to marketing. *Business Horizons*, **13** (February), 21—29.

Bruner J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, **64** (2), 123—52.

Bruner J. S. (1958). Social psychology and perception. In 1970 edition of: *Research in Consumer Behavior* (Kollat D.T., Blackwell R. D. and Engel J. F., eds). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bucklin L. P. (1969). Consumer search, role enactment and market efficiency. *Journal of Business*, **42**, 416—38.

Buschke H. (1976). Learning is organised by chunking. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour*, **15**, 313—24.

Capon N. and Burke M. (1980). Individual, product class and task-related factors in consumer information processing. *Journal of Consumer Research*, 7 (December), 314–26.

Chisnall P. M. (1985). *Marketing: A Behavioural Analysis*. London: McGraw Hill.

Claxton J. D., Fry J. N. and Portis B. (1974). A taxonomy of prepurchase information gathering patterns. *Journal of Consumer Research*, 1 (December), 35–42.

Cox D. F. (1967). The sorting rule model of the consumer product evaluation process. B *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (Cox D. E., ed.). Boston: Harvard University.

Derbaix C. (1983). Perceived risk and risk relievers: an empirical investigation. *Journal of Economic Psychology*, 3 (March), 19–38.

East R. (1997) *Consumer Behaviour*, London: Prentice Hall.

Ehrenberg A. S. C. (1988). *Repeat Buying: Facts, Theories and Application*. London: Griffin.

Ehrenberg A. S. C. (1993). If you're so strong, why aren't you bigger? *ADMAP*, (October), 13–14.

Ehrenberg A. S. C., Goodhardt G. J. and Barwise, T. P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, 54, 82–91.

Gardner D. M. (1971). Is there a generalised price-quality relationship? *Journal of Marketing Research*, 8 (2), 241–3.

Gemunden H. G. (1985). Perceived risk and information search. A systematic meta-analysis of the empirical evidence. *International Journal of Research in Marketing*, 2 (2), 79–100.

Gordon W. (1994). Taking brand repertoires seriously. *Journal of Brand Management*, 2 (1), 25–30.

Haines G. H. (1974). Process models of consumer decision making. B *Buyer/Consumer information Processing* (Hughes G. D. and Ray M. L., eds). Chapel Hill: University of North Carolina Press.

Hallberg G. (1995). *All Consumers are not Created Equal*. New York: John Wiley & Sons.

Hansen F. (1972). *Consumer Choice Behavior. A Cognitive Theory*. New York: The Free Press.

Hastorf A. H. and Cantril H. (1954). They saw a game: a case history. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 129–34.

Heath R. (1999). 'Just popping down to the shops for a packet of image statements': a new theory of how consumers perceive brands. *Journal of the Market Research Society*, 41 (2), 153–169.

Jacoby J. and Kaplan L. (1972). The components of perceived risk. B *Third Annual Conference, Association for Consumer Research. Proceedings* (Venkatesan M., ed). University of Chicago. 382–93.

Jacoby J., Chestnut R. W. and Fisher W. A. (1978). A behavioural process approach to information acquisition in nondurable purchasing. *Journal of Marketing Research*, 15 (3), 532–44.

Jacoby J., Speller D. E. and Kohn C. A. (1974). Brand choice behavior as a function of information load. *Journal of Marketing Research*, **11** (1), 63—9.

Jacoby J., Szybillo G. J. and Busato-Schach J. (1977). Information acquisition behavior in brand choice situations. *Journal of Consumer Research*, **3** (March), 209—16.

Jones J. P. (1986). *What's in a name? Advertising and the Concept of Brands*. Lexington: Lexington Books.

Kapferer J.-N. and Laurent G. (1986). Consumer involvement profiles: a new practical approach to consumer involvement. *Journal of Advertising Research*, **25** (6), 48—56.

Katona G. and Mueller E. (1955). A study of purchasing decisions. B *Consumer Behavior. The Dynamics of Consumer Reaction* (Clark L. H., ed.). New York: New York University Press.

Kendall K. W. and Fenwick I. (1979). What do you learn standing in a supermarket aisle? B *Advances in Consumer Research*, Vol. 6 (Wilkie W. L., ed.). Ann Arbor: Association for Consumer Research, 153—60.

Kiel G. C. and Layton R. A. (1981). Dimensions of consumer information seeking behavior. *Journal of Marketing Research*, **18** (2), 233—9.

Krugman H. E. (1975). What makes advertising effective? *Harvard Business Review*, **53** (March-April), 96—103.

Krugman H. E. (1977). Memory without recall, exposure without perception. *Journal of Advertising Research*, **17** (4), 7—12.

Lannon J. and Cooper P. (1983). Humanistic advertising: a holistic cultural perspective. *International Journal of Advertising*, **2**, 195—213.

McNeal J. and Zeren L. (1981). Brand name selection for consumer products. *Michigan State University Business Topics*, **29** (2), 35—9.

Midgley D. F. (1983). Patterns of interpersonal information seeking for the purchase of a symbolic product. *Journal of Marketing Research*, **20** (1), 74—83.

Miller G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information. *The Psychological Review*, **63** (2), 81—97.

Neisser V. (1976). *Cognition and Reality*. San Francisco: W. H. Freeman and Company.

Newman J. W. and Staelin R. (1973). Information sources of durable goods. *Journal of Advertising Research*, **13** (2), 19—29.

Newman J. W. (1977). Consumer external search: amounts and determinants. B *Consumer and Industrial Buying Behavior* (Woodside A. G., Sheth J. N. and Bennett P. D., eds.). Amsterdam: North Holland Publishing Company.

Olshavsky R. W. and Granbois D. H. (1979). Consumer decision making — fact or fiction? *Journal of Consumer Research*, **6** (September), 93—100.

Park C., Jaworski B. and MacInnis D. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, **50** (October), 135—45.

Ray M. L. (1973). Marketing communication and the hierarchy of effects. B *New models for Commnnication Research* (Clarke P., ed.). Beverley Hills: Sage.

Reed S. K. (1972). Pattern recognition and categorisation. *Cognitive Psychology*, 3 (3), 382—407.

Render B. and O'Connor T. S. (1976). The influence of price, store name and brand name on perception of product quality. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (4), 722—30.

Rigaux-Bricmont B. (1981). Influences of brand name and packaging on perceived quality. In *Advances in Consumer Research*, Vol. 9 (Mitchell A., ed.). Chicago: Association for Consumer Research.

Robertson K. (1989). Strategically desirable brand name characteristics. *Journal of Consumer Marketing*, 6 (4), 61—71.

Rock I. (1975). *An Introduction to Perception*. New York: Macmillan.

Roselius T. (1971). Consumer rankings of risk reduction methods. *Journal of Marketing*, 35 (1), 56—61.

Ruffell B. (1996). The genetics of brand naming. *Journal of Brand Management*, 4 (2), 108—15.

Russo J. E., Staelin R., Nolan C. A., Russell G. J. and Metcalf B. L. (1986). Nutrition information in the supermarket. *Journal of Consumer Research*, 13 (June), 48—70.

Schiffman L. and Kanuk L. (2000). *Consumer Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.

Schwartz M. L., Jolson M. A. and Lee R. H. (1986). The marketing of funeral services: past, present and future. *Business Horizons*, (March-April), 40—5.

Sheth J., Mittal B. and Newman B. (1999). *Customer Behavior*. Orlando: Dryden Press.

Shiple D., Hooley G. and Wallace S. (1988). The brand name development process. *International Journal of Advertising*, 7 (3), 253—66.

Solomon, M. Bamossky G. and Askegaard S. (1999). *Consumer Behaviour*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.

Turtle G. (2002). Papering over the cracks. *Marketing Week*, 7 (March), 23—7.

Venkatesan M. (1973). Cognitive consistency and novelty seeking. B *Consumer Behavior: Theoretical Sources* (Ward S. and Robertson T. S., eds). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Which? (1995). Look-alikes. (March), 30—1.

Zajonc R. B. (1968). Cognitive theories in social psychology. B *The Handbook of Social Psychology*. Vol. 1 (Lindzey G. and Aronson E., eds). Readings, Massachusetts: Addison Wesley.

Как потребительские бренды позволяют удовлетворять социальные и психологические запросы

Краткое содержание главы

Цель этой главы — рассмотреть социальные и психологические роли, исполняемые брендами. Когда потребители покупают бренд, они не только оценивают его функциональные характеристики, им также интересна индивидуальность бренда, которую они могут считать особенно подходящей для определенных ситуаций. Потребители заняты поиском брендов, позволяющих сообщить им определенную информацию о себе, а также лучше понимать окружающих их людей.

В этой главе основное внимание мы уделим не столько организационным брендам, сколько потребительским, что отражает более высокую степень персонализированности и символического воздействия брендов на потребительском рынке. Это вовсе не означает, что все сказанное здесь не подходит для промышленных рынков — на таких рынках оно используется менее часто.

Начнем эту главу с дополнительных ценностей, получаемых от имиджей, окружающих бренды. Затем проанализируем символическую роль, исполняемую брендами, когда меньше внимания уделяется тому, что бренды *делают* для потребителя, и больше тому, что они для него *значат*. С этой целью выделим различные символические роли брендов, а также критерии, соответствие которым позволяет брендам стать эффективными механизмами коммуникации. Здесь мы воспользуемся *теорией самооценки*, чтобы объяснить, как потребители ищут бренды с имиджами, которые соответствуют их собственному представлению о себе. Приведем также модель, демонстрирующую, как потребители выбирают бренды для проектирования имиджей, подходящих для различных ситуаций. Затем рассмотрим, как на выбор бренда влияют личные ценности, и покажем важность индивидуальности бренда как способа, помогающего потребителям более легко судить о брендах. Но различные индивидуальности

брендов приводят к различным типам взаимоотношений, которые необходимо изучать. И наконец, мы рассмотрим, как семиотика (наука, изучающая знаки) может внести свой вклад в этот процесс и повысить эффективность брендов.

Добавленные, помимо функциональных, ценности

Бренды успешны потому, что они предоставляют своим пользователям выгоды не только утилитарного характера. Креативный маркетинг, обеспечивающий дополнительные ценности, отражающие и удовлетворяющие социальные и психологические потребности, усиливает физические составляющие товара и услуги. *Аура или индивидуальность, окружающие физический продукт, предоставляют потребителям более высокую уверенность при использовании хорошо известных брендов.* Об этом свидетельствуют результаты исследования, в ходе которого изучалась роль брендинга на потребительском рынке лекарств. Людям, страдающим головными болями, давали один и тот же анальгетик. Некоторые получали это лекарство в форме хорошо известного бренда, другие — без указания на бренд. Оказалось, что анальгетики в фирменной упаковке действовали более эффективно. Более того, было подсчитано, что свыше 25% случаев облегчения боли объясняется действием брендинга. Более сильное лечебное действие фирменного лекарства можно объяснить добавленным имиджем надежности фармакологических ингредиентов этого бренда.

Имиджи, окружающие бренды, помогают потребителям формировать ментальные представления о бренде. Если имиджи бренда, которые они передают, соответствуют запросам, ценностям и стилям жизни потребителей, те их выбирают. Скажем, на физическом уровне люди, которые пьют пиво, считают Guinness богатым по содержанию, ароматным, темным и горьким напитком. Реклама этого напитка создала вокруг него ореол персонализированности и способствовала созданию мифов мощи и энергетики. И теперь этот бренд олицетворяет мужественность, зрелый опыт и мудрость. Когда люди выбирают между Guinness и Murphys, они подсознательно оценивают соответствие индивидуальности этих двух брендов той ситуации, в которой они находятся, например, среди коллег на ланче или друзей на вечеринке.

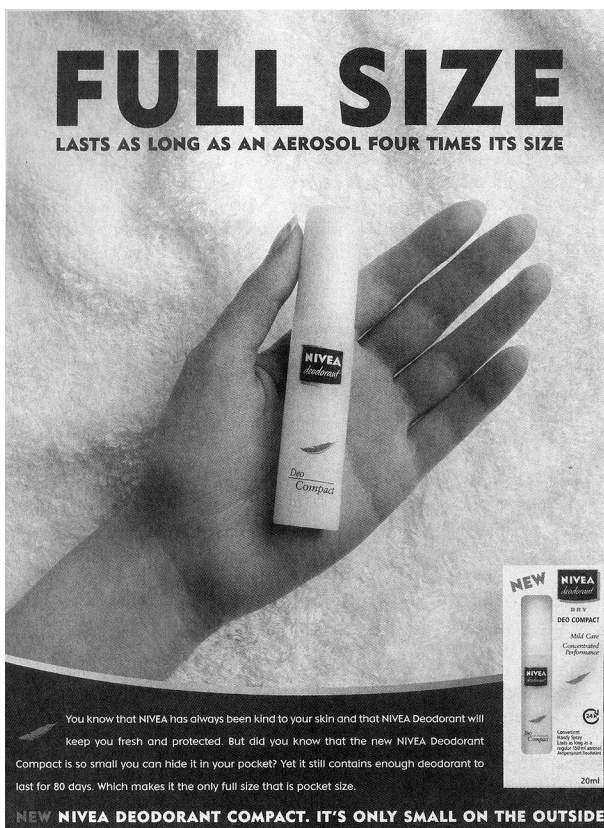



Иллюстрация 4.1

В рекламе компактного дезодоранта Nivea основное сообщение построено вокруг функциональных преимуществ этого продукта


Начав с утверждения, что брендинг — это усиление выгод на социальном уровне, Ноулс (Knowles, 2001), предоставляет более широкий диапазон примеров, свидетельствующих о том, как выбираются бренды, исходя из того, что они помогают потребителям делать о себе заявление невербального вида. Например:

«Я добился огромных достижений»	Mercedes, Roles и Hermes
«Я на пути к вершине»	BMW, Tag Heuer и Armani
«Я индивидуалист»	Apple, Swatch и Muji
«Я гражданин мира»	British Airways и Benetton
«Я забочусь об окружающей среде»	Co-operative Bank и Body Shop

Life's all about
working long hours,
isn't it?



For when you want to be you.



**Black
Tower**
Easy drinking, anytime.

Иллюстрация 4.2

Так как темп жизни все время возрастает, Black Tower позиционирует себя как способ релаксации потребителей и демонстрации их индивидуализма

Бренды — это интегральная часть нашего общества: каждый день мы по несколько раз сталкиваемся с самыми различными брендами. Вспомните хотя бы ваш первый утренний час и подсчитайте количество брендов, с которыми вы соприкоснетесь в этот ранний час. Бренды помогают людям лучше понять друг друга и более четко передать окружающим информацию о себе. Начинаящий менеджер, приходя в офис утром в костюме от Armani, тем самым как бы общается окружающим о своем новом статусе, но вечером друзьям он хочет сообщить совсем иное и поэтому надевает джинсы Levi и обычную рубашку Polo.

Мощные бренды передают утверждения о сильных имиджах, и потребители выбирают их не только благодаря их качеству, но и тем образам, которые они проецируют в окружающее пространство. Как показало исследование, выполненное рекламным агентством

BBDO, люди чаще отыскивают различия между конкурирующими брендами в тех случаях, когда используются эмоциональные (пиво), а не рациональные стимулы. Технологические прорывы сокращают функциональные отличия между брендами, эмоциональные различия в этом отношении более устойчивы. Так какой-то особый дизайн автомобиля дает бренду конкурентное временное преимущество, которое уже через какое-то время исчезает. И наоборот, ассоциации бренда с конкретными ценностями, скажем, с честностью и надежностью, предоставляют ему больше шансов на длительное существование, так как они более индивидуально значимы.

Если говорить об особенно внешне броских потребительских брендах, предлагаемых, например на рынке пива или автомобилей, фирмы могут добиться успеха, позиционируя бренды так, чтобы подчеркнуть удовлетворение эмоциональных запросов людей. Оценив значения различных брендов, потребитель принимает решение о покупке конкретного бренда, если он сообщает правильную информацию о нем его окружению, его социальной группе и правильно передает индивидуальность человека. Например, молодой человек при выборе «своего» бренда костюма может оценить, в какой степени этот бренд соответствует ему как знатоку моды (которым он себя считает), насколько помогает ему быть уверенным в своей индивидуальности. Иными словами, между потребителями и брендами ведется своего рода диалог. Люди не просто основывают свой выбор на рациональных аспектах, таких, как восприятие функциональных характеристик, убеждение в том, что за заплаченные деньги получены достаточные ценности. Они понимают, что для соответствия социальным кругам, в которых они вращаются, и для повышения смысла своего существования следует учитывать, что разные бренды имеют разное символическое восприятие. Поэтому людей интересует, насколько бренд соответствует их стилю жизни, помогает ли он выразить им свою индивидуальность, а также спрашивают себя, нравится ли им этот бренд в целом и будут ли они чувствовать себя хорошо, пользуясь им.

Как показали Махаджан и Уинд (Mahajan and Wind, 2002), учитывая все более широкую распространенность брендов, маркетологам важно прибегать к воздействию не только на ум, но и на сердце потребителя. Классический пример — способ позиционирования Volkswagen своей новой модели «жука», в основу которой были положены ассоциации с прошлым, а именно с шестидесятью годами прошлого века. То же самое сделала и Kodak. Рекламирая свои одноразовые фотоаппараты, эта компания стала делать ставку не на логику, а на эмоциональную привлекательность своего продукта.

При покупках очень дорогих вещей мощным инструментом может стать эмоциональное позиционирование. Так, Mercedes-Benz в своих печатных рекламных материалах, демонстрирующихся в США, проводит аналогию своей продукции с великими писателями, спортсменами и историческими событиями. Так, в одной рекламе портрет Хемингуэя сопровождался подписью «писатель», а фотография их бренда сопровождалась подписью «автомобиль». Такие аналогии заставляют читателей более сфокусированно обращать внимание на преимущества бренда.

Бренды — часть культуры общества, и если эта культура меняется, то необходимо модернизировать и бренды. Отличный пример — бренд водки Absolut с ее креативной рекламой, где в первую очередь подчеркивается уникальная форма бутылки, постоянно отражающая культурные изменения. Однако следует отметить, что бренды не просто отражают культуру, но иногда и сами становятся частью этой культуры. Скажем, мотоциклы Harley-Davidson отражают стремление к свободе и дружескому общению. Продвигая Harley Owners Group (HOG), ее члены наглядно демонстрируют свои ценности — собраться вместе, чтобы отлично отдохнуть в конце недели, уехать из привычных мест и посетить новые.

Бренды и их символьное воздействие

Часто можно услышать критические высказывания, что многие модели потребительского поведения не уделяют достаточного внимания тем социальным смыслам, которые люди извлекают из различных продуктов. Исторически так сложилось, что доминирующее внимание уделяется функциональной полезности продуктов и меньше тому, что люди покупают их из-за хорошего к ним отношения или ради развлечения, а если говорить об искусстве и отдыхе, то порой даже для удовлетворения своих фантазий. Однако сегодня общая направленность потребительских и маркетинговых исследований меняется, отражая тот факт, что покупатели все больше оценивают продукты не только с точки зрения их возможностей, но и того, что они *означают*. Объяснить поведение, при котором потребители демонстрируют большой интерес к брендам с точки зрения того, что они сообщают о них, а не того, что они для них делают, помогает новое направление, анализирующее символическое воздействие бренда. По мере того как потребители расширяют свое взаимодействие с другими членами общества, они все лучше знакомятся с символическим наполнением продуктов и брендов. Их покупки, получение и потребление брендов облегчают коммуникации между людьми. Скажем, голубые джинсы символизируют нефор-

4 Как потребительские бренды позволяют удовлетворять запросы 149

мальный стиль и молодость. Наделять бренды символическими значениями помогают реклама и другие маркетинговые коммуникации. Классический пример — реклама джинсов Levi. Как показал в своем исследовании Эллиотт (Elliott, 1997), символическое значение брендов действует в виде циклического процесса. Потребители конструируют мир и наделяют его смыслом, интерпретируя бренды как символы, из которых они извлекают значения, а затем используют эти значения, чтобы окружать себя брендами, то есть благодаря брендам они подчеркивают свою индивидуальность и своеобразие.

Congratulations
on your imminent
promotion.

Book full fare Club World and receive a free one-way
upgrade to First or Concorde.

See your travel agent or call 0845 77333 77.
Why not book on your Visa card?

Terms and conditions apply. Purchase and travel on a full fare Club World return flight (booking class ZBRA) on a BA mainline service between 02/09/02 and 31/12/02 inclusive and qualify for an upgrade to FIRST (on participating routes only, in booking class A) or Concorde (in from New York JFK only, in booking class E), on one leg of that journey. Based on BA farebases, conditions, allowances and partner airlines not included, except Classic Booking class (CBP) (on Classic aircraft only). Tickets must be purchased in the UK or Republic of Ireland, at least 90 days in advance of departure, at least 14 days before departure, and must be used within 12 months of issue. Seats available under this promotion may be fully booked during peak periods and especially during the Christmas period even though seats are still available in a different booking class in the same cabin. No upgrades are available on connecting or any other flights. All major credit cards, debit cards, and other terms of payment accepted.

Иллюстрация 4.3

Потребителей, которые стараются повысить свой статус, можно «подтолкнуть» к выбору авиакомпании British Airways с помощью соответствующей рекламы

На символическое значение брендов сильное влияние оказывают те люди, с которыми покупатели общаются. Так, новый член социальной группы, возможно, имеет уже устоявшиеся идеи о символических значениях бренда, полученные из рекламных материалов, но если он слышит о бренде от своих друзей противоположное мнение, то скорее всего это очень сильно повлияет на его прежние взгляды.

Чтобы быть частью социальной группы, человеку требуется не просто принять убеждения и мнения этой группы, но и явно продемонстрировать эти убеждения и мнения, выбирая соответствующие бренды.

Понимание символических значений брендов облегчают их дизайнерские и визуальные характеристики, особенно в секторе услуг, где физического продукта как такового не существует. Например, постоянное визуальное представление финансовых услуг First Direct в виде черно-белых рекламных материалов сообщает о предельно серьезном подходе этой компании к бизнесу. Преимущества визуального представления очевидны, так как в этом случае не требуется логического обоснования, характерного для вербальных выражений, и поэтому вероятность их принятия становится более высокой. Потребители меньше станут оспаривать символическую свежесть овощей, передаваемых маркой Green Giants, чем вербальные заявления, утверждающие, что овощи в этих банках свежие.

Некоторые бренды особенно выигрывают от дополнительных ценностей символического характера, то есть значений и ценностей, не связанных напрямую с функциональным содержанием товара или услуги, как это имеет место, допустим, у Häagen-Dazs. Поиск тех или иных символов заняты все люди, независимо от их роли в обществе. Потому и существует разнообразие марок автомобилей, поскольку это позволяет людям, которые их покупают, выразить какую-то идею о них самих. Вполне вероятно, мы покупаем бренд галстука, скажем Yves Saint Laurent, а не Hermes, не столько из-за его эстетического вида, сколько для повышения собственной самооценки.

Потребители воспринимают бренды очень индивидуализированно и присваивают им собственные ценности. Эллиотт и Ваттанасуван (Elliott and Wattanasuwan, 1998) показали, что хотя конкурирующие фирмы стремятся передать уникальные ценности своих брендов, символическая интерпретация каждого бренда зависит от того, кто это делает, т.е. от конкретного человека. Другими словами, разные люди приписывают одному и тому же продукту разные значения. Это ставит под сомнение допущение, из которого исходят маркетологи, что символическое значение бренда на всем его целевом рынке является одним и тем же.

Чтобы справиться с многочисленными социальными ролями, которые мы играем в жизни, *мы используем бренды, которые становятся бесценными инструментами, помогающими нам создать своего рода сцену, на которой мы взаимодействуем с окружающими нас людьми.* В этом качестве бренды помогают людям более легко формировать новые группы. Так, новые члены гольф-клуба интерпре-

тируют социальную информацию, изначально заложенную в брендах, которыми владеют другие люди, а затем и сами отбирают правильный, с точки зрения этой группы, бренд, чтобы передать в символической форме нужное сообщение о себе. При игре в гольф элегантные брюки могут рассматриваться как обязательная принадлежность, свидетельствующая об определенной социальной роли их обладателя, но для игры с конкретной группой людей, возможно, важно иметь не просто такие брюки, а брюки правильного бренда. Символическое значение бренда определяется группой людей, которые используют его и наполняют разным содержанием в зависимости от конкретных социальных установок.

Бренды как символы могут выступать в качестве эффективных механизмов коммуникаций, позволяя людям отправлять необходимые сообщения о себе и более легко делать выразительные жесты. Кредитная карточка Jaguar Visacard позволяет ее владельцу, который расплачивается в ресторане в присутствии друзей, сообщить о себе нечто особенное, в отличие, например, от простой Visacard. Покупка шоколада Black Magic сразу же говорит о глубоких взаимоотношениях между двумя людьми, а After Eight Mints — о стремлении к роскошному стилю жизни.

Другими важными элементами, усиливающими завуалированное сообщение, выражаемое брендом, являются реклама и упаковка. Чарльз Ревлон (Charles Revlon) из Revlon Inc. во многом добился успеха, потому что понял, что женщины ищут в косметике не только и не столько функциональные аспекты, сколько то огромное очарование, которое им обещают предоставить притягательные символы, окружающие бренд Revlon. На бренды этих духов и их послания окружающим активно и плодотворно работает роскошная и экзотическая упаковка, а также реклама, в которой подчеркивается изысканный образ жизни. Аналогичную роль играет образ сильного ковбоя у Marlboro, передающего идею независимого, уверенного в себе мужественного человека. Потребители этого бренда покупают его не только из-за физических характеристик, но и как средство, сообщающее определенную информацию о них самих.

Бренды, как известно, используются людьми и как элементы торжества, инструменты, помогающие отпраздновать конкретное событие. Так, шампанским Moet et Chandon часто отмечают помолвку, день рождения или какое-то другое особое событие, хотя существует множество других, менее дорогих марок шампанского.

К тому же бренды выступают в качестве эффективных устройств, позволяющих лучше понять других людей. Классический пример — низкие темпы принятия на рынке в США быстрораз-

римого кофе Nescafé. Общаясь с интервьюерами, американские домохозяйки заявляли, что этот бренд не нравится им прежде всего из-за его вкуса. Однако слепое тестирование в сравнении с тогдашними широко признанными сортами молотого кофе показало, что проблема вовсе не в этом. Чтобы выяснить суть, домохозяйек попросили описать, каким, по их мнению, является человек, покупающий конкретный список товаров. Репрезентативной выборке предложили два таких списка. Половина из них увидели, что в этот список бакалейных товаров включен быстрорастворимый кофе Nescafé, второй половине предложили тот же список, но вместо Nescafé был указан молотый кофе Maxwell House. Результаты собеседований по этим спискам, отличавшимся только брендами кофе, выявили два разных типа индивидуальности респондентов. Женщина, приобретающая набор бакалейных товаров с Nescafé, воспринималась как ленивая, в то время как покупательница молотого кофе обычно описывалась как «хорошая, бережливая хозяйка». По выводам этого исследования рекламу Nescafé изменили — теперь очень занятая домохозяйка смогла больше внимания уделять своей семье, поскольку растворимый кофе Nescafé немного увеличил ее свободное время. Такая смена тональности рекламы помогла компании успешно утвердить свой бренд быстрорастворимого кофе на рынке США.

Бренды являются также эффективными механизмами и символическим выражением, т.е. передачи каких-то идей о нас самих. Скажем, у выпускников университетов существует ритуал, почти мистический, связанный с выбором правильной одежды, надеваемой для собеседования при приеме на работу. Все это делается не только для того, чтобы лучше соответствовать ситуации, типичной для собеседования, но и позволяет человеку чувствовать себя более уверенно. В подобных ситуациях человек ищет бренды, которые помогают ему «чувствовать себя правильно». Еще одним примером этого рода является рынок специализированного чая, где компания Twinings рекламировала свои марки, используя тему «Чай, которые соответствуют вашему настроению». Здесь акцент бренда делался на том, чтобы помочь потребителям сообщить желаемое о себе. Поэтому люди смотрят на бренды товаров, которые они употребляют обычно «на виду у других», как на символичные устройства, позволяющие им сообщать определенные идеи о себе или лучше понимать представителей своих групп. Символическая интерпретация некоторых брендов хорошо воспринимается окружающими. Скажем, Interflora в своей телевизионной и печатной рекламе, чтобы усилить символическую ассоциацию между их цветами и ненавязчиво переда-

4 Как потребительские бренды позволяют удовлетворять запросы 153

ваемыми личными посланиями, использует тему Эроса. Другими словами, их реклама не только создает мифологические ассоциации с Эросом, но и усиливают ассоциации с Interflora.

Потребители также стараются лучше понять окружающую их среду, декодируя символьные послания, поступающие от нее. Клиент, общающийся с архитектором, видит сертификаты и дипломы на стене офиса архитектора, сам офис, спроектированный со вкусом, качество бумаги, на которой печатается отчет, продуманное оформление отчета и список клиентов, с которыми архитектор работал раньше. Все это он декодирует как сообщение, свидетельствующее об успешной работе этого человека как профессионала в своей области.

Символы приобретают свое значение в зависимости от культурного контекста, и поэтому, чтобы *правильно кодировать и декодировать происходящие в обществе процессы, связанные с брендами, необходимо хорошо понимать культуру этого общества*. Люди узнают значения различных символов, изначально присущие им, в ходе регулярных контактов с каждым из них и их интерпретации. Чтобы ввести бренд в новую культуру, возможно, потребуются его небольшие изменения, гарантирующие, что в новом культурном контексте символы бренда будут восприняты правильно. Поэтому-то на Ближнем Востоке Красный Крест (Red Cross) стал Красным Полумесяцем (Red Crescent).

Если бренд используется как коммуникационный механизм, то он должен удовлетворять определенным критериям. Скажем, он должен быть очень наглядным, когда люди покупают или используют фирменный продукт. Его должна покупать группа людей, имеющих явные отличительные характеристики, что в свою очередь облегчает признание конкретного стереотипа. Скажем, читатель газеты *The Guardian* считается (согласно сложившемуся стереотипу) хорошо образованным человеком, обычно работающим в сфере образования или местных органах власти. На газетном рынке некоторые читатели отбирают бренды прежде всего как механизмы, выражающие определенные ценности. Эти бренды выступают в качестве заявления о том, кто их читатели, чего они добились в жизни, к какому типу людей они относятся. Поскольку бренды могут выступать как механизм самовыражения, пользователи предпочитают бренды, которые более всего соответствуют их собственному представлению о себе. Концепция собственного представления о себе особенно важна для потребительского брендинга.

Самооценка и брендинг

Как показали потребительские исследования, личности потребителей можно определить по тем брендам, которые они используют, по их отношению к различным брендам и тем значениям, которые бренды имеют для них. Так же люди воспринимают и самих себя. И поэтому потребитель принимает решение о покупке конкретного бренда, имеющего особый имидж, если он соответствует его собственному представлению о себе. Потребитель учитывает и то, будет ли обладание конкретным брендом правильно передавать его имидж. Бренды покупаются только тогда, если они усиливают представление людей о себе или есть уверенность, что имидж бренда соответствует тому, что человек сам думает о себе. Как люди выбирают друзей, имеющих похожие характеристики, так же выбирают и бренды, являющиеся символами или конкретными имиджами. Поскольку бренды имеют экспрессивный характер, люди предпочитают бренды, имидж которых более всего соответствует их представлению о себе, их собственной самооценке.

Этот способ подхода к индивидуальности в параметрах собственного представления человека о себе можно проследить в теории самооценки Роджерса (Rogers). Исследователи мотивации с удовольствием воспользовались этой теорией и стали ее активно продвигать, так как она понятно объясняет, как у людей формируется восприятие собственной личности. Взаимодействуя с различными людьми, мы сталкиваемся с разными их реакциями и через них начинаем формировать представление о том, к какому типу людей мы сами относимся. Самооценка человека формируется в детстве. В результате многих социальных взаимодействий у человека складывается **фактическая самооценка** (actual self-concept), то есть идея о том, кем он, по его мнению, является. Однако когда он начинает копаться в себе глубже и оценивать себя, то, возможно, захочет изменить свою фактическую самооценку на вариант **идеальной самооценки** (ideal self-concept), то есть на представление о том, кем бы он хотел быть. Под воздействием идеальной самооценки человек покупает бренды и владеет теми брендами, которые, как он полагает, поддерживают желательное для него представление о себе.

Одна из целей покупки и использования конкретных брендов — либо поддержать, либо усилить собственное представление человека о себе. Используя бренды как механизмы передачи символов, люди сообщают о себе определенную информацию. Здесь важно помнить, что когда они покупают конкретный бренд и получают пози-

тивную реакцию от членов своей группы, то их представление о себе усиливается, и в будущем скорее всего они приобретут такой бренд снова. Фактически, когда люди потребляют конкретный бренд, они сообщают то, с каким типом людей они хотели бы ассоциироваться.

Существует множество исследований, подтверждающих справедливость идеи о наличии самооценки. Они проводились в различных товарных областях, таких, как автомобили, чистящие вещества, товары для отдыха, одежда, электрические приборы, домашняя мебель, и даже более широко — с точки зрения лояльности к отдельным розничным магазинам. В некоторых исследованиях анализировались покупки автомобилей и было показано, что владельцы престижных моделей соответствуют (конгруэнтны) имиджу той марки автомобиля, которой они владеют. У владельцев конкретного автомобиля складывается самооценка, аналогичная тем оценкам, которые они приписывают владельцам такого же автомобиля. Поэтому, если представление потенциального покупателя автомобиля о себе отличается от имиджей, которые он получает от других брендов автомобилей, то скорее всего такие бренды он не купит.

Чтобы проверить, является ли оценка представления о себе индикатором потребительского поведения (что полезно как в отношении внешне броских, потребляемых на виду брендов, так и брендов, используемых частным образом), был проведен анализ брендов автомобилей (видимое, заметное потребление) и брендов журналов (частное потребление). В этих товарных областях потребители выбирают бренды с имиджами, наиболее совпадающими с их собственными самооценками. Это исследование также показало, что для товарных областей, имеющих менее заметное потребление, выбор бренда, как создается впечатление, более сильно связан с фактической самооценкой, чем с идеальной.

По поводу того, какой тип самооценки (фактический или идеальный) служит более сильным индикатором потребительского поведения, ведутся активные дискуссии. Было даже проведено отдельное исследование, в котором анализировались товары из 19 различных товарных областей, — от лекарственных средств против головной боли (в основном частное потребление) до одежды (видимое потребление). Была установлена явная корреляция между намерением о покупке и фактическими и идеальными самооценками. Это свидетельствует о том, что и фактическая, и идеальная самооценка в равной мере хорошие индикаторы, которые можно успешно применять при выборе брендов.

Show your true colours

The Siemens C45. With so many ringtones, CLiFit™ covers and screen graphics to choose from, matching your mobile to your personality couldn't be easier. Visit our website and download what suits you best. What does your phone say about you?

SIEMENS

Be inspired

C45

www.my-siemens.com/city
or call 08457 400 700 for more details

Иллюстрация 4.4

Чтобы лучше отражать имидж каждого пользователя, телефон Siemens C45 может быть индивидуализирован

Однако поведение потребителя зависит от ситуации, в которой он оказывается. Так, для обычного домашнего вечера перед телевизором он приобретет один бренд пива, а субботним вечером в пабе он выберет совсем другой бренд пива. Важным индикатором, показывающим выбор бренда, является *ситуационное представление о себе*, то есть имидж, который человек хочет иметь в конкретной ситуации и который будут воспринимать окружающие. В зависимости от ситуации люди сопоставляют представление о себе с социальными ожиданиями конкретной группы и, ориентируясь на это, делают выбор бренда. Влияние ситуации на выбор бренда можно представить следующей схемой (рис. 4.1).

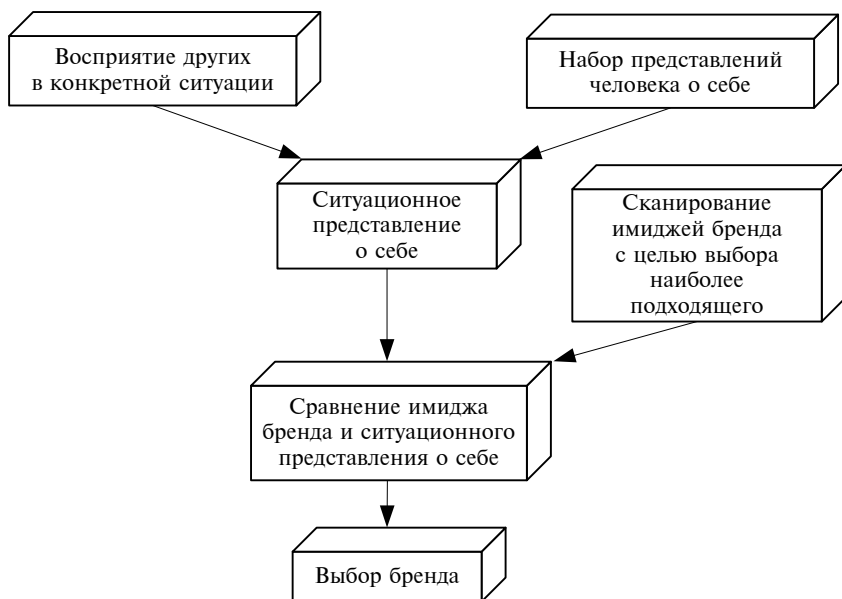


Рис. 4.1

*Влияние ситуации и представления о себе на выбор бренда
(по Schenk and Holman, 1980)*

Например, собираясь на важный деловой обед, человек ожидает, с какими людьми он скорее всего встретится, и мысленно их оценивает. Затем он перебирает свой набор представлений о себе, чтобы выбрать наиболее подходящий для этой ситуации («В этот субботний вечер моя прическа должна быть строгой — ведь на вечеринке будет много коллег моего друга»). Если ситуация требует каких-то предметов для того, чтобы выразить ситуационное представление о себе, например одежду определенного типа, потребитель может решить купить новую одежду. При покупке он будет рассматривать имиджи, создаваемые различными видами одежды, и выберет тот бренд, который более всего соответствует его ситуационному представлению о себе, то есть тому, который он хотел бы продемонстрировать, допустим, на деловом обеде.

И наконец, необходимо понимать, что между символическостью используемого бренда и самооценкой человека существует определенное взаимодействие. С одной стороны, на выбираемые человеком бренды влияет его представление о себе, но с другой, и бренды, имеющие символическую ценность, влияют на это представление.

Ценности бренда и индивидуальность

По мере того как люди все более интегрируются в конкретное общество, они все больше узнают о ценностях этого общества и действуют так, чтобы им полнее соответствовать. Исследование показало, что *ценности (values) являются мощной силой, заметно влияющей на поведение людей*. Лучше понять сущность ценностей поможет работа Рокича (Rokeach), который определяет ценность как устойчивое убеждение, что конкретный тип поведения, скажем, честность или смелость, или состояние счастья или безопасности, стоит того, чтобы его добиваться. Идентификация ценностей, которые разделяет потребитель, помогает разобраться в выбираемых им брендах, и поэтому может использоваться для разработки брендов. Как это делается, показано на рис. 4.2.

Молодой человек может работать в организации, в которой всемерно поддерживается идея работ в команде, а сотрудников поощряют меньше думать о собственных достижениях и больше о том, какой вклад они вносят в результаты команды. Постоянно находясь в контакте со своими коллегами, молодой человек начинает положительно воспринимать ценности команды, особенно когда его команда задает очень высокие цели, которых можно добиться только при согласованной работе всех членов. Считается, что совместное общение помимо работы усиливает общекомандный дух, и поэтому все члены команды по крайней мере раз в три недели отправляются куда-нибудь вместе поужинать. Когда этот молодой человек оказывается в компании не со своими коллегами, а с друзьями, он предпочитает выпивать несколько стаканов своего любимого крепкого пива, но обедая с коллегами по работе, он пьет только легкий сорт пива.

Прокомментируем поведение этого молодого человека с помощью рис. 4.2. Если говорить о желаемых для человека результатах, то при общении с друзьями это стремление хорошо провести время, посмеяться, послушать забавные истории; в подобных ситуациях он с удовольствием пьет крепкое пиво, которое помогает ему быстрее достичь хорошего, легкого настроения. И наоборот, находясь с коллегами на одной из вечеринок, он пьет только легкое пиво, так как хочет быть в форме, активно общаться со своими и коллегами и хорошо выглядеть в их глазах. По сути, когда он рассматривает атрибуты различных брендов пива, то думает о последствиях с учетом различных ситуаций, и выбирает бренд, который, по его мнению, усиливает конкретную ценность. С коллегами по работе такой цен-

ностью является уважение со стороны членов группы, а с друзьями на первое место выходят развлечения.

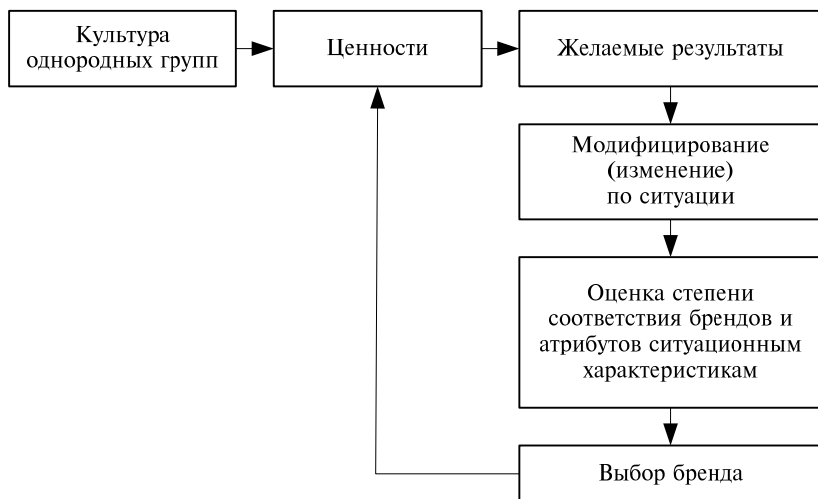


Рис. 4.2
 Ценности потребителей и выбор брендов (по Gutman, 1982)

Выбор брендов — задача, для решения которой требуется определенное время, так как потребитель постоянно оценивает степень, в которой каждый из конкурирующих брендов в конкретной товарной области отражает их индивидуальные ценности. Более легкий подход — *персонифицировать бренды*, т.е. приписывать им человеческие свойства. Это позволит быстрее и легче определять и понимать ценности, передаваемые конкурирующими брендами. Существует множество свидетельств, показывающих, что в отношении мощных брендов у потребителей складываются четкие восприятия о тех типах людей, которыми, возможно, они были бы, если бы такое случилось. Скажем, два бренда кредитных карточек могут иметь похожие атрибуты функционального характера, но их воспринимаемые индивидуальности совершенно различны. Один из этих брендов можно было бы описать примерно такими словами: «Легкий в общении, имеющий чувство юмора, знающий множество людей, представитель среднего класса». А другой бренд требует выбора совсем других слов: «Немного скучный, трудный в общении, но в полной мере современный». Первичный источник здесь — набор ценностей, которые маркетологи выбирают для определения брен-

да. Они обязательно хотят добиться индивидуальности своего бренда (например, используя для этого определенный стиль жизни или привязывая его к известной личности), поскольку при сообщении ценностей бренда они становятся мощной метафорой, т.е. позволяют переносить свойства одного предмета (или явления) на другой (или другое) на основании признака, общего для обоих.

Индивидуальность бренда можно усиливать, используя для этого самые разные факторы. Один из основных таких факторов — сам товар или услуга. Так, бренд стирального порошка, который выполняет свое назначение, используя агрессивную природу ферментов, может восприниматься более мужским, чем бренд без использования таких ферментов. Следующий важный фактор — реклама и привлечение для поддержки товара известных личностей. На индивидуальность бренда также влияют и события, спонсируемые владельцами брендов. Например, элегантный человек ассоциируется со боулингом, а очень коммуникабельный — с рок-концертами. Поэтому бренд-маркетолог должен управлять всеми точками взаимодействия своего бренда с потребителями, добиваясь единообразного восприятия индивидуальности бренда.

Важность ценности как фактора, влияющего на поведение потребителей при выборе бренда, давно вызывает интерес исследователей. Йагдиш Шет и его коллеги (Jagdish Sheth et al. 1991) утверждают, что на поведение человека при выборе им бренда влияют пять ценностей, связанных с потреблением (рис. 4.3).

- *Функциональная ценность* отражает полезность, которую потребитель воспринимает от функциональных характеристик бренда, например, высочайшее инженерное качество BMW или очень динамичный разгон Porsche.
- *Социальная ценность* демонстрирует полезность, которую потребитель воспринимает, когда бренд ассоциируется с конкретной социальной группой, скажем, владельцами Jaguar.
- *Эмоциональная ценность* — это полезность, которую потребитель воспринимает как способность бренда вызывать конкретные чувства, например, проявление любви, когда мужчина дарит женщине золотое кольцо.
- *Понятийная ценность* — это полезность, которую потребитель воспринимает, когда новый бренд приобретается главным образом для удовлетворения любопытства, как это имеет место при переключении с обычно покупаемых хлопьев для завтрака Kellogg на появившийся на рынке новый бренд хлопьев.

- *Условная ценность* отражает воспринимаемую полезность бренда, присущую ему в конкретной ситуации. Например, мороженое дома в основном может оцениваться по функциональным характеристикам, но мороженое в кинотеатре скорее рассматривается как угощение, и в этой ситуации имеет высокую условную ценность.

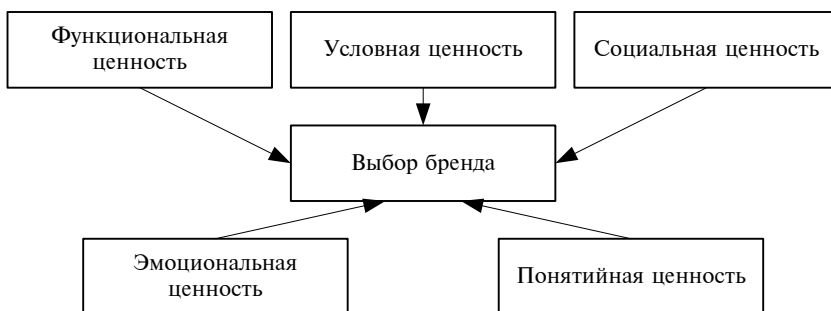


Рис. 4.3
Как ценности влияют на выбор брендов (по Sheth, 1991)

Эти ценности в разных контекстах имеют разный вес. Молодой человек хочет произвести впечатление на свою новую подругу и приглашает ее в ресторан, где заказывает особое вино, выбирая его, исходя из своих максимальных, социальных, эмоциональных и условных оценок. И наоборот, через несколько лет он приобретает несколько бутылок вина, выбрав их исходя из функциональной ценности, и заложить их на хранение в свой винный погребок, чтобы насладиться в будущем этим вином. Понимание, какие ценности потребителя интересуют больше всего в конкретном контексте совершения покупки, помогает бренд-маркетологу придавать бренду наиболее подходящий набор ценностей.

Индивидуальность бренда и формирование взаимоотношений

Основой для разработки индивидуальности бренда, используемой для формирования более сильных взаимоотношений, которые мы рассмотрим далее, является понимание потребительских ценностей. Когда бренд имеет ярко выраженную индивидуальность, то у потребителей при взаимодействии с ним складываются определенные взаимоотношения, т.е. происходит процесс, похожий на взаимоот-

ношения людей в жизни. Природу взаимоотношений между двумя людьми можно определить, наблюдая их индивидуальные мнения и поведение, демонстрируемое по отношению друг к другу. Как считает Блэкстон (Blackston, 1992), и природу взаимоотношений между потребителями и брендом также можно определить, выслушивая их индивидуальные мнения и наблюдая поведение, демонстрируемое по отношению друг к другу, в частности:

- как потребители воспринимают бренд и реагируют на него;
- как бренд себя ведет и реагирует на потребителей.

Исследование брендов традиционно фокусируется на том, как потребители воспринимают бренд и реагируют на него. Но если учесть оба аспекта взаимодействия, можно добиться более подходящей стратегии бренда.

Как может меняться природа взаимоотношений, когда учитываются обе перспективы, покажем на гипотетическом примере взаимоотношений врача и пациента. Пациент может воспринимать врача как профессионала, внимательного и способного человека, что предполагает установление позитивных взаимоотношений. Однако картина изменится, если пациент начнет думать о том, какое мнение о нем сложилось у врача. Допустим, пациенту кажется, что врач видит его скучным ипохондриком. В данном случае не важно, действительно ли это так, но поскольку взаимоотношения зависят от того, какими пациент воспринимает мнения врача, влияние этих восприятий реально. Такая частная точка зрения делает взаимоотношения для пациента трудными и неприятными, хотя врач может этого и не заметить. Владельцы брендов могут полагать, что у потребителей положительные взаимоотношения с брендом, но для того чтобы быть в этом уверенными, им также требуется спросить потребителей, что они думают о том, что сами бренды «думают» о них.

Другими словами, сообщения, передаваемые между брендами и их потребителями, формируют *двухсторонние коммуникации*, в которых потребители выражают свои точки зрения о брендах, а бренды «отвечают», выражая конкретные отношения к потребителям. В результате маркетологам приходится иметь дело с двумя наборами отношений, складывающихся в умах потребителей: во-первых, им необходимо понять, как они воспринимают бренд как *объект* своих отношений; во-вторых, разобраться и выявить *субъективный* бренд со своим собственным набором отношений. Это двойной аспект взаимодействия помогает добиваться более реалистического понимания восприятий потребителей, чем традиционный односторонний анализ взгляда пользователей на бренд. Поскольку второй аспект — отношение бренда — часто может быть истинным класси-

4 Как потребительские бренды позволяют удовлетворять запросы 163

фицирующим бренды инструментом, необходимо провести маркетинговые исследования и выяснить, что потребители думают о том, что бренды «думают» о них.

Следующий пример показывает, как можно лучше понять природу взаимоотношений, если учитывать оба аспекта. В ходе маркетингового исследования, связанного с кредитными картами, клиентов просили описать бренды и оценить их индивидуальность, чтобы выяснить диалог, который у них как бы устанавливается с этими картами. Анализ этих ответов позволил выявить несколько типов персонализированности бренда. В табл. 4.1 показаны два типа персонализированности, которые потребители идентифицировали в отношении конкретной кредитной карты.

Таблица 4.1 *Пример потребительских взаимоотношений с брендом кредитных карт (по Blackston, 1992)*

<i>Бренд кредитной карточки как личность</i>	<i>Бренда кредитной карточки потребителю</i>
<i>Тип 1 — уважаемая личность</i>	
Явно выраженное чувство собственного достоинства	«Я могу помочь вам стать выдающейся личностью»
Отличительность	«Моя работа — помочь вам, чтобы вас везде принимали»
Современный человек, путешествующий по всему миру	«Я могу открыть для вас многие двери»
<i>Тип 2 — личность, вызывающая робость</i>	
Снобизм	«Вы действительно готовы, чтобы пользоваться мною? Можете ли вы себе это позволить?»
Труднодоступная знаменитая личность	«Меня настолько хорошо знают и я настолько прочно стою на ногах, что могу делать все, что хочу»
Формальная деловая личность	«Вы знаете, каковы мои условия. Если они вам не нравятся, обращайтесь к другой карте»

Среди клиентов, считающих данный бренд уважаемой личностью, кредитная карта признала важность владельца и усилила его статус, авторитет и полномочия, тем самым функционируя как статусный символ. Клиенты, считающие тот же самый бренд как вызывающий робость, также приписали ему статус и авторитет, однако из-за авторитарного воздействия этого бренда они чувствовали некоторую подавленность. Обе группы клиентов имели одни и те же профили и одни и те же условные имиджи бренда, а дифференцирующим признаком в этом случае было лишь «отношение» бренда к ним. Наличие такой информации позволяет при разработке бренда работать более целенаправленно.

Как мы показали, взаимоотношения, которые потребители создают с брендом, не просто отражают лояльность или ее отсутствие. Для потребителей *бренды также могут выступать как партнеры во взаимоотношениям, давая возможность им решать вопросы личного характера*. Характер этих взаимоотношений может быть самым разным. Фурньер (Fournier, 1998) выделил 15 различных типов взаимоотношений.

- *Вовлеченное партнерство*. Это добровольные долгосрочные взаимоотношения вроде тех, когда кто-то становится явным сторонником бренда, допустим, кроссовок или иной спортивной обуви, которая в течение многих лет доказала свое удобство.
- *Брак по стечению обстоятельств*, т.е. случайная встреча, которая привела к длительным связям, вроде тех, когда человек постоянно использует какую-либо особую приправу для салата, попробовав ее вначале на вечеринке у друга.
- *Вынужденный брак* — навязанное долгосрочное партнерство; например, домохозяйка использует только тот бренд стирального порошка, который рекомендует производитель ее новой стиральной машины.
- *Случайная дружба* — одна из форм общения, когда стороны не слишком много ждут друг от друга и нечасто взаимодействуют друг с другом; например, потребитель использует то один, то другой, то третий бренд хлопьев для завтрака, особо не предпочитая ни один из них.
- *Близкая дружба* — связь через чувство совместного вознаграждения, что бывает, допустим, когда тинейджер верит, что его тренер является соратником по спорту.
- *Дружба по обстоятельствам* — особый род дружбы, возникающий в конкретной ситуации. Это может произойти, когда мужчина выбирает сорт пива в зависимости от того, с какими людьми он собирается его пить.

- *Родство* — недобровольный союз, примером которого можно назвать ситуацию, когда хозяйка чувствует себя обязанной использовать тот же сорт муки, который предпочитала ее мама.
- *Депрессивные взаимоотношения* — желание заменить предыдущего партнера, например, женщина переключается на новый освежитель воздуха, чтобы избежать каких-либо сенсорных ассоциаций с домом, в котором она жила с бывшим мужем.
- *Детская дружба* — ситуация, когда бренд стимулирует воспоминания детства, скажем, когда человек выбирает бренд апельсинового сока, потому что помнит, что пил его в детстве.
- *«Ухаживание»* — испытательный период до активного участия, например, женщина экспериментирует с двумя видами духов, прежде чем остановиться на одном из них.
- *Зависимость* — навязчивая привлекательность; возможна в том случае, когда, например, человек сильно расстраивается при отсутствии его любимого пива в магазине.
- *«Разгул»* — краткая увлеченность; пример — женщина, отправляясь на вечер, пробует другой парфюм, хотя она чувствует некоторую неловкость из-за того, что отказалась от своего традиционного бренда.
- *Враждебные взаимоотношения* — плохие чувства; например, потребители категорически отказываются покупать бренд компьютера, который они «ненавидят».
- *«Рабство»* — недобровольное, навязанное взаимоотношение — пенсионер недоволен работой филиала местного банка, но в том, небольшом, городке, где он живет, других банков просто нет.
- *Секретное дело* — частное рискованное взаимоотношение. Например, человек с удовольствием поедает свою любимую еду втайне от всех.

Чтобы взаимоотношения с брендом были хорошими, требуется наличие следующих атрибутов.

- *Любовь и страсть*. Потребители должны чувствовать стремление к бренду и хотеть получить его во что бы то ни стало.
- *Связь с самооценкой*. Бренд должен предоставлять потребителю чувство принадлежности или побуждать его чувствовать себя моложе.
- *Взаимозависимость*. Бренд должен стать частью повседневной жизни человека.
- *Вовлеченность*. Потребителям необходимо верить бренду и в хорошие, и в тяжелые времена, как в случае с Coke и Persil.
- *Близость*. Пользователи должны быть очень знакомы с брендом и в полной мере его понимать.

- *Партнерское качество.* Потребители ищут в бренде определенные характеристики, допустим, надежность, то есть те черты, которые они хотели бы иметь у друга.
- *Ностальгическая привязанность.* Бренд должен вызывать приятные воспоминания, так как либо сам человек, либо кто-то, близкий к нему, применял его в прошлом.

Фокусируясь на этих атрибутах, маркетологи могут идентифицировать сильные и слабые стороны взаимоотношений между потребителями и брендом.

Многие компании провозглашают, что их бренды являются строителями взаимоотношений, но комментарии потребителей заставляют сомневаться, что это действительно так. Исследования, проведенные Фурньером, Добша и Миком (Fournier, Dobscha and Mick, 1998), поднимают вопросы о том, насколько искренне действуют организации, когда стараются развивать свои бренды до уровня строителей взаимоотношений. Немало фирм, как создается впечатление, совершенно не принимают во внимание тот факт, что бренды, применяемые в этом качестве, прежде всего должны обеспечивать доверие и чувство близости. Взаимоотношения требуют не только отдачи, но и получения. Однако потребители часто сообщают о чувстве дисбаланса в их взаимоотношениях с брендами. Например, некоторые респонденты сообщают, что они, останавливаясь в одном и том же отеле несколько раз в год, каждый раз сообщают администрации этого отеля личную информацию о себе. И у них возникает чувство, что никаких преимуществ от того, что они постоянные клиенты, они не получают. Фирмы же утверждают, что они ценят взаимоотношения со всеми потребителями, однако реально их повышенное внимание своим лучшим клиентам порой раздражает других клиентов, особенно если те видят, что другие клиенты (например, в одном отеле с ними) получают дополнительные преимущества. Возникает своего рода дискриминация.

Существуют самые различные виды действий, которые фирмы могут предпринять, чтобы восстановить доверие к взаимоотношениям, сложившимся у потребителей с их брендами. Во-первых, взаимоотношения — это ситуация, когда бренд знает потребителя настолько хорошо, что в полной мере может соответствовать его запросам. Поэтому команда, работающая с брендом, должна отсеять от него все характеристики и функции, которые потребители не запрашивают и которые вызывают напряженность. Так, есть потребители, которые воспринимают пульты управления телевизором или видеоманитофоном как излишне сложные технические приборы. Во-вторых, бренды могут быть представлены так, чтобы они не

снижали качество жизни пользователей. При напряженной социальной жизни и обилии информации всегда есть некоторые люди, которые стремятся к получению меньшего объема, но высококачественной информации, способствующей принятию решений. В-третьих, фирмам следует проанализировать, действительно ли все потребители хотят участвовать во взаимоотношениях со своими брендами. Потребитель, предоставляющий фирме или организации информацию о себе, рассчитывает на близость. Но если организация по-настоящему не пользуется этой информацией, ей следует ограничить объем запрашиваемой информации, включив только ту, которая действительно нужна. Более того, надо учесть, что информацию подобного рода запрашивают не только службы маркетинга, проводя опросы потребителей, но и представители других служб. Если воспользоваться более интегрированным подходом к управлению взаимоотношениями с потребителями, то количество запросов на предоставление информации можно существенно сократить. Даже выполнение всего лишь этих рекомендаций помогает улучшать связи потребителей с брендами.

Вклад семиотики в брендинг

Люди получают представления о других из брендов, которыми те владеют, так как некоторые бренды выступают в качестве культурных сигналов. Семиотика — это наука, изучающая знаки. Она *помогает выяснить, как потребители изучают связи с продуктами и брендами*. Способность маркетолога идентифицировать правила значений и смыслов, которые потребители извлекают при кодировании и декодировании символьных коммуникаций, позволяет им лучше воспользоваться рекламой, дизайном и упаковкой. Например, в нашей культуре золото считается символом богатства и авторитета и может передавать значения роскоши, любви, важности, тепла и вечности. Однако использование его в качестве основного цвета на коробке для дешевого, массового производства игрушечного автомобиля из пластмассы может породить дополнительный риск и будет восприниматься как вульгарное.

Некоторые исследователи заявляют, что бренды выступают как механизмы, передающие знаки на четырех уровнях. На самом базовом уровне бренд действует как утилитарный знак. Например, конкретный бренд стиральной машины может передавать значение надежности, эффективности и экономических показателей ее работы. На втором уровне бренд выступает как коммерческий знак, свидетельствующий о значимости продукта. Скажем, автомобили Porsche

и Skoda обозначают полярно разные варианты продукта с точки зрения передаваемых ими ценностей. На третьем уровне бренд выступает как социокультурный знак, ассоциирующий его потребителей с конкретной группой людей. Так, наличие определенных брендов типа «чтобы не отстать от Джонсов» или особый галстук означают принадлежность к эксклюзивному клубу. На четвертом уровне бренд можно декодировать как мифический знак. Например, Napoleon Brandy, Cutty Sark Whisky и Prudential Corporation — все они работают с учетом ассоциаций именно такого типа.

Семиотика помогает лучше разбираться во взаимоотношениях культурного характера между брендами и потребителями. Проверка коммуникационных возможностей и способностей рекламы бренда на степень ее соответствия тому, как потребители могут интерпретировать получаемые сообщения, может привести к значительно более эффективному использованию ресурсов бренда. Так, British Airways однажды решила повысить число женщин-бизнесменов, пользующихся ее рейсами. Специально для них она разработала рекламную кампанию, в которой акцент был сделан на эргономических параметрах мест в их самолетах. Semiotics Solutions, консалтинговая фирма в Великобритании, специализирующаяся на семиотических исследованиях, проанализировала эффективность этой рекламной кампании. Было установлено, что реклама не была достаточно чувствительна к тому факту, что женщины не такие высокие, как мужчины, и поэтому предлагаемый вариант рекламы был отвергнут женщинами-бизнесменами, так как они полагали, что «напоминать некоторым женщинам об их росте в шесть с половиной футов (около 190 см) — это оскорбление».

Семиотика может помочь в разработке брендов, как это было с гипермаркетом, входящим в сеть Mammouth. Выявление в ходе групповых обсуждений различных ценностей, которые покупатели приписывают гипермаркетам, позволило разработать более эффективный проект гипермаркета. Типы схожести определялись в параметрах того, как потребители ассоциируют различные ценности гипермаркета. По результатам исследования количественного типа экспериментально были выделены четыре типа ценностей:

- *ценности удобства*, для которых характерно заявление типа «отыскать продукт быстро, если он всегда был на полке, причем на одной и той же»;
- *критичные ценности* — типичное заявление «Моего мужа не интересуют все эти прибалбасы и дружелюбие продавцов. Все, что его заботит, это собственный кошелек. Поэтому он ищет в продуктах качество по приемлемой цене»;

- *утопические ценности*, выраженные в комментариях, вроде «Мне бы хотелось однажды оказаться на огромных весах, где взвешивают людей на то, что они собой предоставляют, но чтобы эти весы не были бы слишком огромными и не подавляли бы меня»;
- *ценности развлекательного характера*, такие, как «Вначале я набирал множество разной чепухи, а затем стал себя готовить к покупке, например, предварительно просматривая все, что предлагается в отделе книг».

В ходе групповых обсуждений респонденты говорили и о пространственных аспектах, на основе чего было установлено, что

- ценности удобства ассоциируются с широкими проходами в магазинах и удобством доступа к товарам;
- критичные ценности ассоциируются с наличием площадки обзора и карт ориентации;
- утопические ценности связываются с рынками и общественными садами;
- ценности развлекательного характера включают в себя крытые аркады и «блошинные» рынки.

Последующий анализ выявил, что потребители, выражающие интерес к ценностям удобства и критическим ценностям, предпочитают простоту и простор. И наоборот, потребителям с утопическими ценностями и ценностями развлекательного характера более интересна сложная организация пространства. Затем, рассматривая покупателей в параметрах этих двух широких категорий, аналитик по семиотике предложил проект гипермаркета, показанный на рис. 4.4. Он исходил из допущения, что по мере того как люди приобретают все больший опыт совершения покупок в таких заведениях, две указанные потребительские группы начнут все более активно использовать отдельные входы. Для учета их предпочтений оформление каждого из таких входов требует своего дизайна. Большинство потребителей ищут в гипермаркете все четыре вида ценности, однако больше всего их будет привлекать тот отдел, который более всего отражает их предпочтения. Решение о том, где разместить продукты, принималось при помощи группового обсуждения. После того как руководство магазина согласилось с предложенным вариантом, чертежи скорректировали с учетом, например, удобства быстрого пополнения полок, освещения в магазине, соблюдения правил безопасности и т.д. Руководители Mammouth посчитали, что этот подход является полезным для проектирования их нового гипермаркета.

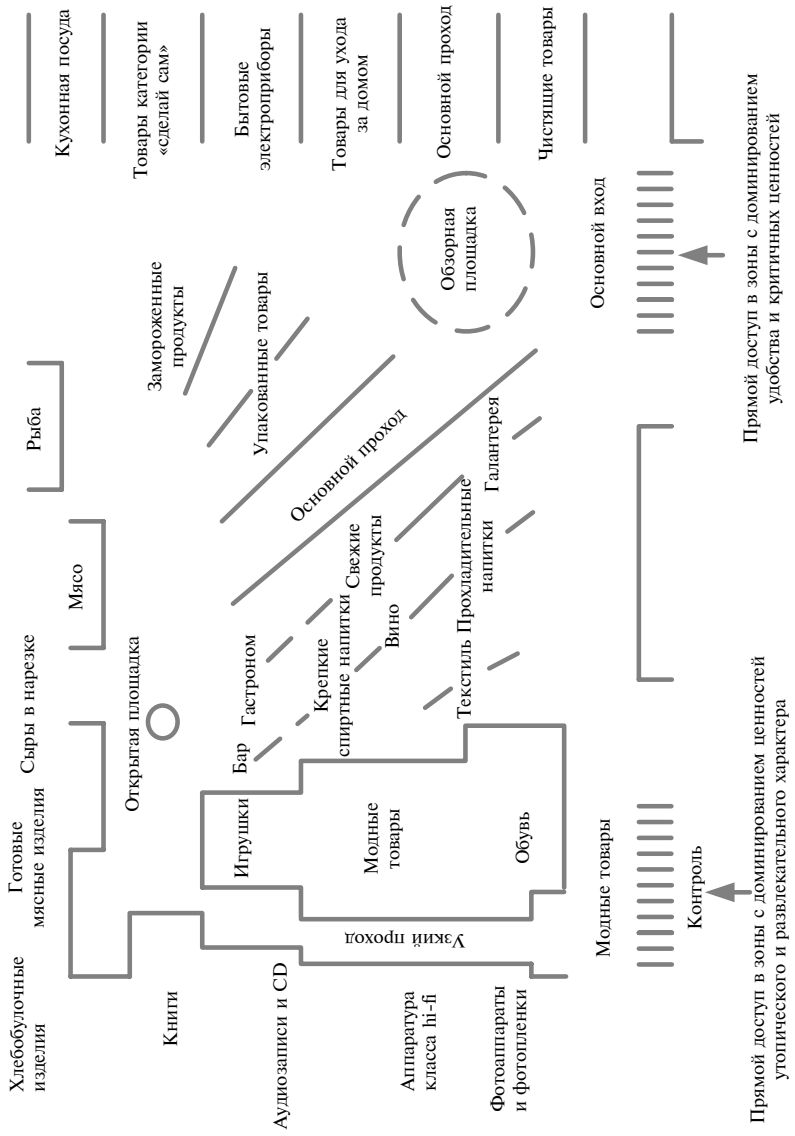


Рис. 4.4 Проект гипермаркета, предложенный после семиотического анализа

Другой хороший пример того, как семиотический анализ может помочь в разработке бренда, предоставили Гордон и Валентин (Gordon and Valentine, 1996), изучавшие поведение людей в предприятиях розничной торговли. Различные типы этих предприятий (супермаркеты, магазины на углу, магазины на автозаправках и бары, где разрешена продажа спиртных напитков на вынос) не только осуществляют различные операции самой розничной торговли, но и передают своим посетителям различные сообщения. Эти сообщения можно выстроить в виде общего континуума (continuum), от запланированной покупки до импульсной (рис. 4.5). Позиция бренда в континууме зависит от многих причин и ситуаций (triggers), имеющих в каждом магазине.

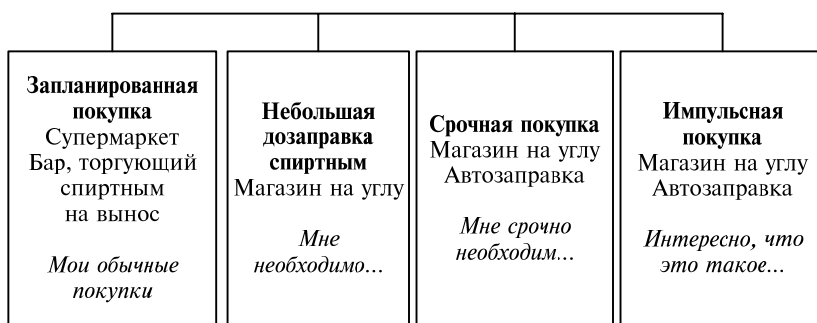


Рис. 4.5
Континуум розничных магазинов (по Gordon и Valentine, 1996)

Супермаркеты (supermarkets) предназначены для совершения запланированных покупок и исходят из концепции эффективного управления домашними делами и обеспечения функциональности. Покупателям нравится привычный порядок и знакомое расположение отделов и продуктов. Иногда там осуществляются и импульсные покупки при условии, если стимулирование формирует у покупателей чувство, что они вправе нарушить обычный порядок и на время отказаться от тех правил эффективности, которым они следуют.

В отличие от сообщения хорошей упорядоченности, передаваемого супермаркетами, при покупках в **магазинах на углу** (corner stores) потребители часто испытывают чувство «беспорядка», и поэтому при походах в эти заведения у достаточно большого числа людей почти всегда возникает чувство вины или смущения. Они подозревают, что в этих магазинах ограниченный выбор товаров, более узкий их ассортимент, а цены выше, и поэтому с удовольст-

вием успокаиваются, когда видят там знакомые бренды. Магазины на углу предлагают возможности для размещения вторичных и нишевых брендов, которые люди обычно выбирают импульсно, частично из-за своих ощущений, что они вряд ли будут приходить сюда регулярно.

В магазинах на автозаправках (garages) могут совершаться покупки двух типов: запланированные покупки бензина и срочные или импульсные покупки других товаров. Путешествующим бизнесменам необходим отдых, им надо снять накопившиеся стресс или усталость, а другие, путешествующие ради удовольствия, хотят чем-нибудь себя побаловать, расслабиться и отдохнуть. Поэтому бренды, предлагаемые на автозаправках, должны соответствовать запросам этих двух групп людей.

Бары, где торгуют спиртным на вынос (off-licences), — это то место, где многие предпочитают покупать спиртные напитки, так как здесь широкий их ассортимент и спокойная атмосфера. Они знают, что при совершении этой покупки они не встретятся с неодобрительными взглядами некоторых людей, что возможно в других предприятиях розничной торговли. Здесь они смогут получить консультацию и совет; их поощряют экспериментировать с широким ассортиментом вин, крепких спиртных напитков и пива. Визит сюда может быть запланированным, хотя в таких заведениях люди могут совершать импульсные покупки, экспериментировать с новыми для себя сортами или купить что-нибудь новенькое или вкусное, чтобы побаловать себя.

Рассказывая о розничных предприятиях мы отметим, что они не только являются каналами дистрибуции, но и средствами для передачи конкретных сообщений потребителям. Но свои сообщения покупателям передают и отдельные товарные категории, предлагаемые в магазине. Как выставлены их бренды? Расположены они на полке с почти военной точностью или случайным образом, почти хаотично? Как расположены они относительно других товаров?

В основе выбора бренда лежат самые разные основания: привычка, импульсно возникшее желание, хорошо продуманное решение и т.д. Поэтому владельцы брендов должны решить сложную задачу: использовать характеристики каждого розничного предприятия так, чтобы автоматически совершаемые покупки усиливались, а любые пробные покупки, вроде импульсных или испытательных, поощрялись. Повысить вероятность покупки потребителями именно их брендов маркетологам помогут следующие рекомендации.

- **Зоны продаж конкретной товарной категории** в магазине, выделяемые исключительно только для нее, позволяют использо-

вать для коммуникаций особый язык и передавать четко выраженное сообщение о добавленных ценностях. Например, обычно в магазинах можно наблюдать, что хлебобулочные изделия обладают собственными сигналами, явно отличающимися их от других категорий продуктов, выставленных отдельно.

- **Упаковка активного типа (продаваемая упаковка)** позволяет брендам устанавливать диалог с потребителями, используя для этого свой дизайн и формат. Эти элементы усиливают сенсорные ассоциации.
- Если **связь между упаковкой и рекламой** сильная, посетители, когда видят бренд, вспоминают рекламные сообщения, связанные с ним.

Семиотика, как показал Александер (Alexander, 1996), может стать полезным инструментом для идентификация, оценивания и использования культурного мифа, существующего в основе большинства успешных брендов. Миф — это священная, героическая история, хотя и с сомнительной степенью достоверности. Если определить миф в маркетинговых терминах, он ассоциируется с мощными брендами, такими, как Nike, Body Shop и Virgin.

Мифы становятся логической основой, помогающей преодолеть противоречивость общества, и успешные бренды пользуются ими в полной мере. Миф Persil Mum сводит две противоположности: отдаленность и обособленность предприятия, где выпускается это чистящее вещество, и близость любящего члена семьи, который заботится о других ее членах. Из этого противоречия вытекает миф «заботливой отстраненности».

Как утверждает Александер, чем сильнее противоположности, тем более сильным становится миф и более прочным позиционирование бренда. Исходная точка для специалистов по семиотике, помогающих маркетологам позиционировать бренды, — идентифицировать атрибуты бренда и выделить их противоположности. Далее они анализируют пары этих противоположностей и итоговые диаграммы с учетом их мифического наполнения. Например, атрибут уже приготовленного мяса — настоящая еда, а противопоставленным ему может быть вариант настоящая еда — «дрянная еда» (неполноценная пища). Другой атрибут — приготовление дома, а противопоставление — приготовление продукта для продажи. Затем на основе анализа таких двух противоположностей создается диаграмма мифов, как это показано на рис. 4.6.

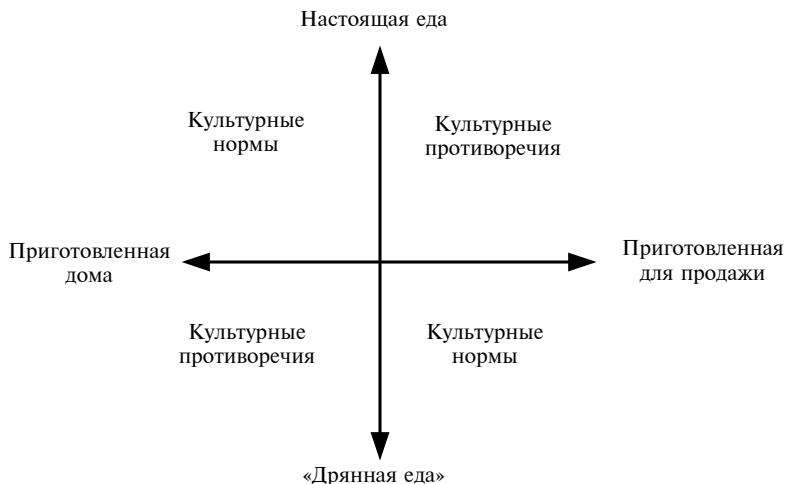


Рис. 4.6
 Диаграмма мифа

Возможностью для появления мифа, объясняющего то или иное позиционирование бренда, служит наличие двух квадрантов с культурными противоречиями, а именно настоящая еда, приготовленная для продажи, и «дрянная еда», приготовленная дома. Часто реализовать можно только вариант, располагающийся в одном из квадрантов, допустим, далеко не все из нас хотели бы видеть, как дома готовятся продукты-заменители! Marks & Spencер решила воспользоваться возможностью, представленной таким культурным противоречием, — настоящей едой, приготовленной для продажи, и создала миф отличного магазина, где продаются готовые продукты питания высочайшего качества.

Таким образом, семиотический подход к идентификации возможных вариантов позиционирования брендов состоит в составлении пар противоположностей, конструировании диаграмм мифов, а затем исследовании возможностей позиционирования бренда.

Чтобы оценить позиционирование бренда, достигнутое благодаря рекламе, семиотика выделяет полезные сигналы, свидетельствующие о том, как бренд взаимодействует с культурным ландшафтом. Лос (Lawes, 2002) показал, что есть несколько инструментов, пользуясь которыми можно декодировать сущность позиционирования бренда. Перечислим их и покажем, для чего применяется каждый из них.

- *Визуальные сигналы.* Например, сердце как символ любви.

- *Лингвистические сигналы.* Слова и фразы, используемые как метафора. Например, хлопья для завтрака Golden Nuggets вызывают чувство приключения, которое может быть вознаграждено.
- *Слуховые сигналы.* Это тональность голоса, диалект или местный акцент, музыка, которые вносят свой вклад в сообщения, учитывающие особенности культуры.
- *Предполагаемая коммуникационная ситуация.* При любой коммуникации всегда есть предполагаемый выступающий / отправитель и предполагаемый получатель сообщения. Если не принимать во внимание мнение потребителей об этом, бренд-маркетологи могут ошибаться в том, как потребители воспринимают их бренды.
- *Построение текста.* Анализ структуры текста позволяет сделать дополнительные выводы. Например, это достоверная история или всего лишь красивая сказка для простодушных?
- *Информационная структура.* Представляется ли информация как новая или как та, которую надо считать изначально заданной; есть ли в ней элементы с разной степенью важности?
- *Визуальные акценты.* Изучая, как различные элементы упорядочены относительно друг друга и каковы их относительные размеры, можно составить суждение об их взаимоотношениях, порядке и относительной важности.
- *Бинарные оппозиции и сопоставление нар.* Оценивая, как бренды описываются относительно контрольных показателей, можно сделать дополнительные выводы. Например, продукт имеет «низкое содержание жиров».
- *Коммуникационные коды.* Здесь основное внимание уделяется стремлению понять, как могут быть использованы различные коммуникационные коды. Например, белый ассоциируется с чистотой, золото — с роскошью.

Выводы

В этой главе было показано, что бренды, помимо демонстрации своих физических характеристик, выполняют социальную и психологическую роль. Потребители пользуются брендами как инструментами, помогающими им понять различные группы людей и общаться с ними. Тот факт, что респонденты сообщают о частых случаях снижения боли после использования фирменного анальгетика по сравнению с таким же, но родовым, свидетельствует о наличии добавленных ценностей, возникающих в результате действия имид-

жа бренда. Креативный маркетинг с успехом позиционирует бренды как инструменты, эффективно помогающие решать проблемы и обеспечивающие индивидуальность, которая вносит свой вклад в достижение более высокой эффективности.

Бренды также имеют добавленные ценности символического характера, т.е. значения и ценности, не ограничивающиеся физическими характеристиками. Потребители ищут бренды, не только ориентируясь на то, что те могут делать для них, но также на то, могут ли они помочь им сообщить что-нибудь полезное о себе другим членам своих групп. Часы Rolex носят не только потому, что они отлично работают, но и потому, что они сообщают важную информацию о своем владельце. Для того чтобы бренды были эффективными механизмами передачи символов, маркетологам необходимо сообщать об этих характеристиках пользователям и группам, к которым они принадлежат, используя для этого рекламу, публич рилейшнз, упаковку, мерчандайзинг и т.д.

Символьный аспект брендов делает их более привлекательным для потребителей, что объясняется рядом особенностей:

- помогают людям передавать сообщения о себе и, наоборот, лучше понимать сообщения других;
- помогают создавать нужную социальную картину и легче общаться друг с другом;
- действуют как ритуальные устройства, позволяющие отмечать особые события;
- служат основой для более полного понимания того, как ведут себя другие люди;
- помогают потребителям сообщать что-то о них самих.

Фактически, потребители, покупая и используя конкретные бренды, кодируют сообщения, отправляемые другим; при этом они надеются, что их целевая аудитория правильно декодирует эти сообщения. К сожалению, в реальной жизни это далеко не так. Например, двое друзей встречаются через много лет и решают отметить это событие. Один из них может заказать апельсиновый сок, тем самым кодируя сообщение о том, что он не употребляет крепких спиртных напитков, когда находится за рулем. Второй же может декодировать это сообщение совсем по-другому, полагая, что «время совсем обесцветило их отношения».

При покупке бренда потребители принимают решения о том, насколько хорошо конкретные бренды поддерживают или усиливают имидж, который у них сложился о себе. Потребители — это индивидуумы, т.е. разные люди; то же самое можно сказать и о брендах. Поэтому потребители столь же тщательно относятся к выбору

брендов, используемых на виду, на людях, как и к выбору друзей. Как правило, им нравится быть в окружении индивидуальностей, похожих на них. Бренды, чьи имиджи соответствуют фактическому или идеальному представлению людей о себе, купят с большей вероятностью. Когда друзья или коллеги с восхищением оценивают вновь приобретенный бренд, его владелец чувствует удовлетворение, считая, что этот бренд усилил его представление о себе, и поэтому продолжит пользоваться этим брендом и дальше. Ситуация, в которой оказываются потребители, также в какой-то степени диктует и тип имиджа бренда, который они хотят проецировать на себя. Прогнозируя, а затем оценивая возможное развитие событий и людей, с которыми они встретятся в конкретной обстановке, потребители ищут бренды, которые отражают ситуационную самооценку, которую они хотели бы продемонстрировать окружающим.

Мощным детерминантом, влияющим на выбираемые бренды, выступают ценности людей. Существует множество публикаций, свидетельствующих, что *бренды, чьи ценности отражают ценности целевых потребителей, покупаются гораздо чаще остальных*. При определении этих ценностей потребители иногда интерпретируют бренды в качестве людей, так как использование метафоры персонафицированного бренда позволяет им очень быстро делать выводы о многих брендах. Маркетологи могут влиять на индивидуальность брендов, используя для этого множество способов, например функциональные характеристики, упаковку, рекламу и спонсорство.

В зависимости от типа индивидуальности, окружающей бренд, между потребителями и этим брендом возникают особые взаимоотношения. Целесообразно не просто рассматривать эти взаимоотношения с точки зрения потребителя, а проанализировать, как сами бренды воспринимают потребителей и реагируют на них. Это поможет лучше определить стратегии продвижения. Поэтому в этой главе была проанализирована типология взаимоотношений между брендами и потребителями, и на основе критериев, необходимых для эффективных взаимоотношений, показано, как можно оценить сильные и слабые стороны таких взаимоотношений.

Помочь разработке брендов может и семиотика, наука о знаках и символах. Например, оценивание культурных знаков, передаваемых различными брендами. Скажем, в европейской культуре поезд, отправляющийся не по расписанию, а на 10 минут позже (например, 07.10), заслуживает резкой критики и поэтому вызывает негативные ассоциации и заставляет делать вывод, что железная дорога работает неэффективно. Однако в менее развитых странах поезд, отправляющийся в 07.10, — это демонстрация возможностей массо-

вой перевозки людей в среде, где до этого таких услуг практически вообще не было. Семиотика анализирует коммуникационные возможности брендов на четырех различных уровнях: утилитарном, коммерческом, социокультурном и мифическом. Ее выводы могут выступить в качестве руководства при работах, связанных с мерчандайзингом и демонстрацией товаров. Более того, семиотика — полезный инструмент и для анализа культурных мифов, составляющих ядро каждого бренда, так как помогает добиваться более сильного его позиционирования.

Контрольный список маркетинговых действий

После прочтения этой главы маркетологам целесообразно выполнить следующие упражнения, что поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. Когда вы в последний раз оценивали добавленную ценность имиджей, сопровождающих ваши ключевые бренды? Если этого не происходило в течение последних 12 месяцев, мы рекомендуем вам сделать это прямо сейчас.

Один из способов выполнения этой задачи — идентификация основного конкурента одного из ваших брендов. Для этого вы используете репрезентативную выборку потребителей и просите их высказаться по поводу, какой бренд (ваш или вашего конкурента) им нравится больше и почему. Другими словами, проводите так называемое «тестирование товаров бренда» (branded product test). Повторите тот же самый тест с другой репрезентативной выборкой, но на этот раз убедите любые элементы, связанные с брендингом, и при представлении брендов респондентам воспользуйтесь лишь идентифицирующими кодами. Такой подход называют «слепым тестированием товара» (blind product test). Опросите респондентов, какой из двух брендов им понравился больше и почему. Вычислите соотношение предпочтений респондентов по каждому из двух брендов при проведении открытого и слепого тестирования продуктов. Сравнение результатов по предпочтениям, когда бренды оцениваются в слепом варианте тестирования, а затем в открытом, позволяет получить индикатор той ценности, которую потребители приписывают функциональным и эмоциональным аспектам бренда.

2. Знаете ли вы, какой имидж окружает ваш бренд? Если очень поверхностно, вам было бы полезно провести глубинное интервью с потребителями, причем качественного характера.

Это лучше поручить профессиональному исследователю, владеющему приемами качественного анализа, особенно если он имеет отличную подготовку в психологии, социологии или антропологии. Один из способов измерения имиджа, ассоциирующегося с брендом, — попросить потребителей ответить на следующие вопросы.

- Если бы **бренд** ожил и стал человеком, каким бы типом человека он был?
- Если бы **бренд** был человеком, а затем умер, какие слова могли бы стать ему эпитафией?
- Если бы **бренд** был автомобилем, то какой марки?
- Что приходит вам тотчас же на ум при слове «**бренд**».
- Что вашему другу скорее всего нравится в **бренде** и что более всего его в нем раздражает?

Можно также в виде ролевой игры показать, как ваш бренд решает проблему, а затем повторить ее для бренда конкурента.

После того как вы идентифицировали параметры имиджа вашего бренда, будет полезно проанализировать, насколько сильно ваш бренд ассоциируется с каждым из перечисленных выше утверждений в сравнении с брендами конкурентов. Это можно сделать, воспользовавшись анкетой, и предложить респондентам на пятибалльной шкале «согласен-не согласен» указать, насколько хорошо они чувствуют себя по каждому из заявлений, описывающих каждый из брендов. Выполнив эту часть с репрезентативной выборкой, можно оценить профили имиджа вашего бренда и бренда ваших конкурентов.

3. Когда вы в последний раз оценивали, являются ли характеристики, описывающие ваш бренд, как подходящими для нынешних потребителей? Если вы полагаете, что ваши бренды конкурируют на рынках, где тон задает мода, целесообразно провести маркетинговое исследование качественными методами и оценить соответствие людей, представленных в рекламе вашего бренда, этому рынку.
4. Насколько успешно ваши ключевые бренды играют следующие символические роли:
 - помогают ли они людям передавать сообщения о себе;
 - помогают ли они людям более легко присоединяться к новым группам;
 - помогают ли они отметить особые события;
 - помогают ли они понимать действия других членов своей группы;

- позволяют ли они потребителям сообщить самому себе что-то новое о себе.

Проведя такой аудит, оцените, насколько хорошо ваша маркетинговая деятельность работает на эти символичные роли.

5. Если при экспорте ваших брендов вы обнаружили негативную реакцию потребителей, будете ли вы проводить качественное маркетинговое исследование, чтобы выяснить причину? Была ли выполнена какая-либо работа, чтобы оценить символы, окружающие ваши бренды, с точки зрения их значения в других странах, отличающихся от значений, приписываемых им в вашей родной стране, допустим, в Великобритании? Скажем, прикладывание руки к уху в Великобритании свидетельствует, что собеседник говорит слишком тихо, а в Италии этот жест считается оскорбительным.
6. Насколько хорошо имидж вашего бренда соответствует собственным представлениям о себе ваших целевых потребителей? Одним из способов оценивания этого является сравнение профиля имиджа вашего бренда с профилем собственного имиджа (я-имиджа) типового представителя вашего целевого рынка. Если у вас нет таких данных, то обратитесь к п. 2. Тот же самый набор атрибутов следует применить и к представительной выборке ваших потребителей, попросив их по пятибалльной шкале оценить, в какой степени они согласны или не согласны с каждым заявлением, описывающим их. Сравните средние баллы по имиджу бренда со средними баллами я-имиджа и оцените, насколько хорошо я-имидж ваших потребителей соответствует вашему бренду. Выделите атрибуты, свидетельствующие о самых больших расхождениях, так как они показывают области, в которых ваш бренд не соответствует ожиданиям потребителей, и поэтому здесь требуется проведение дополнительных исследований.
7. Насколько сильно ваш бренд подвергается влияниям ситуационного характера? Знаете ли вы, какие вспомогательные и поддерживающие роли играет ваш бренд, когда потребители используют его в различных ситуациях? В какой степени ваша маркетинговая деятельность продвигает соответствие вашего бренда конкретным ситуациям?
8. Если вы не уверены в том, какие ценности воспринимают потребители из тех, которые несет ваш бренд, выполните следующее упражнение. Пригласите нескольких потребителей и объясните им, что вы хотите переговорить с ними в течение часа. Покажите им ваш бренд, спросите их, какими брендами

они пользуются кроме вашего, затем предложите им все отмеченные ими бренды. Проанализируйте характеристики, которые, по их мнению, имеются у вашего бренда. Записывая эти характеристики по мере упоминания, покажите затем респондентам этот список и попросите указать более важный для них. Например, потребитель заявил, что хрустящее печенье какого-либо бренда имеет ярко выраженный вкус. На отдельном листочке запишите эту характеристику, а затем спросите собеседника, почему она для него важна. Возможно, он ответит: «Когда вкус так сильно выражен, я ем меньше». Запишите его ответ, после чего спросите: «Почему это важно для вас?». Возможно, ответ будет таким: «Благодаря этому я не толстею». Запишите этот вариант и продолжайте беседу, учитывая ответы, пока в конце концов вы не подойдете к ценности, ассоциирующейся с базовым атрибутом. Возможно, в вашем примере этой ценностью будет самоуважение. В результате этого вы получите первую лестницу атрибутов-следствия-ценность (аналогичную рис. 4.2). Вернитесь снова к списку характеристик и попросите респондента ответить, какая из них следующая для него по своей важности. На отдельном листе бумаги запишите его ответ, а затем повторяйте свои вопросы до тех пор, пока не проработаете вторую ценность, то есть вам потребуется пройти по аналогичным ступеням второй лестницы. Повторяйте этот процесс до тех пор, пока вы не поймете, что достаточно выяснили восприятие ценностей вашего бренда.

Мы рекомендуем провести собеседование примерно с десятью респондентами, что поможет вам начать лучше разбираться в мнениях вашего целевого рынка. Из-за нехватки времени, а может быть, и опыта, необходимого для проведения подобных собеседований, вполне вероятно, вы предпочтете обратиться к специализированному агентству.

9. На рис. 4.3 показаны пять типов ценностей бренда. Воспользуйтесь этой классификацией и оцените, в какой мере ваш бренд имеет каждую из указанных ценностей. Насколько этот профиль важности ценности варьируется у пользователей вашего бренда, соответственно относящихся к очень умеренным, средним и активным? Как ваша стратегия бренда отражает важность этих ценностей применительно к указанным группам пользователей?
10. Оцените полученную вами информацию о восприятиях потребителями вашего бренда. Сообщает ли она что-то о том, что потребители думают, что бренд думает о них? Откуда вы

знаете, что ваши потребители при воздействии на него бренда не чувствуют себя униженными, находящимися в опасной ситуации или не испытывают какие-то другие отрицательные чувства? Какой тип взаимоотношений они развивают с брендом? Как вы можете усилить эти взаимоотношения в долгосрочной перспективе?

11. Используя типологию взаимоотношений, предложенную Фурньером и описанную в параграфе «*Индивидуальность бренда и формирование взаимоотношений*», проведите аудит имеющихся у вас данных, полученных в результате рыночного исследования потребителей по одному из ваших брендов, и оцените, какой тип взаимоотношений описывает связь между потребителями и брендом. Является ли это взаимоотношение конгруэнтным и обеспечивающим желательную индивидуальность бренда? Если нет, оцените, какие изменения необходимы, чтобы гармонизировать вашу стратегию бренда.
12. Оцените одну из ваших реклам бренда вместе с коллегами как утилитарный знак, коммерческий знак, социо-культурный и мифический знак. Согласованы ли эти сообщения на всех четырех уровнях? Одинаковы ли полученные интерпретации у остальных ваших коллег? Повторите это упражнение с потребителями и сравните результаты, полученные у члена вашей команды и у респондентов. Любые выявленные различия следует проанализировать более детально и на их основе предпринять соответствующие действия.
13. Если вы чувствуете, что необходимо усилить позицию одного из ваших брендов, выполните следующее задание. Пригласите вашу маркетинговую команду, подготовьте список атрибутов вашего бренда и выявите противоположные им варианты. Случайным образом выберите две пары противоположностей и нанесите их на диаграмму. Воспользовавшись рис. 4.6 как образцом, идентифицируйте возможное позиционирование, которое может характеризовать культурные противоречия. Оцените каждое из них, чтобы выявить новые идеи по позиционированию бренда.

Ссылки и литература для дополнительного чтения

Alexander M. (1996). The myth at the heart of the brand. В *The big Brand Challenge*. Esomar Publication Series, Vol. 203, Esomar Seminar, Berlin, October 1996.

Belk R., Bahn K. and Mayer R. (1982). Developmental recognition of consumption symbolism. *Journal of Consumer Research*, **9** (June), 4—17.

Biel A. (1991). The brandscape: converting brand image into equity. *ADMAP* **26** (10), 41—6.

Birdwell A. (1968). A study of the influence of image congruence on consumer choice. *Journal of Business*, **41** (January), 76—88.

Blackston M. (1992). A brand with an attitude: a suitable case for treatment. *Journal of Marketing Research Society*, **31** (3), 231—41.

Branthwaite A. and Cooper P. (1981). Analgesic effects of branding in treatment of headaches. *British Medical Journal*, **16** (May), 282, 1576—8.

Broadbent K. and Cooper P. (1987). Research is good for you. *Marketing Intelligence and Planning*, **5** (1), 3—9.

Chisnall P. (1985). *Marketing: A Behavioural Analysis*. London: McGraw Hill.

Combs A. and Snygg D. (1959). *Individual Behavior: A Perceptual Approach To Behavior*. New York: Harper & Bros.

Dolich I. (1969). Congruence relationships between self-images and product brands. *Journal of Marketing Research*, **6** (February), 80—4.

Elliott R. (1997). Existential consumption and irrational desire. *European Journal of Marketing*, **34** (4), 285—96.

Elliott R. and Wattanasuwan K. (1998). Brands as symbolic resources for the construction of identity. *International Journal of Advertising*, **17** (2), 131—44.

Floch J. (1988). The contribution of structural semiotics for the design of a hypermarket. *International Journal of Research in Marketing*, **4** (3), 233—52.

Fournier S., Dobscha S. and Mick D. G. (1998). Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, January-February, 42—51.

Fournier S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, **24** (4), 343—73.

Gordon W. and Langmaid R. (1988). *Qualitative Market Research. A Practitioners' and Buyers' Guide*. Aldershot: Gower.

Gordon W. and Valentine V. (1996). Buying the brand at point of choice. *Journal of Brand Management*, **4** (1), 35—44.

Grubb E. and Hupp G. (1968). Perception of self, generalized stereotypes and brand selection. *Journal of Marketing Research*, **5** (February), 58—63.

Gutman J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorisation processes. *Journal of Research*, **46** (Spring), 60—72.

Heigh H. L. and Gabel T. G. (1992). Symbolic interactionism: its effects on consumer behavior and implications for marketing strategy. *Journal of Services Marketing*, **6** (3), 5—16.

Hirschman E. and Holbrook M. (1982). Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, **46** (Summer), 92—101.

Knowles J. (2001). The role of brands in business. B *Brands, Visions & Values* (Goodchild J. and Callow C., eds). Chichester: J. Wiley.

Landon E. (1974). Self concept, ideal self concept and consumer purchase intentions. *Journal of Consumer Research*, **1** (September), 44—51.

Lannon J. and Cooper P. (1983). Humanistic advertising: a holistic cultural perspective. *International Journal of Advertising*, **2**, 195—213.

Lawes R. (2002). De-mystifying semiotics: some key questions answered. *B Market Research Society Annual Conference*. London: The Market Research Society.

Levitt T. (1970). The morality of advertising. *Harvard Business Review* (July-August), 84—92.

Mahajan V. and Wind Y. (2002). Got emotional product positioning? *Marketing Management*, **11** (3), 36—41.

Munson J. and Spivey W. (1981). Product and brand user stereotypes among social classes. B *Advances in Consumer Research*, Vol. 8 (Munroe K., ed.). Ann Arbor: Association for Consumer Research. 696—701.

North W. (1988). The language of commodities: groundwork for a semiotics of consumer goods. *International Journal of Research in Marketing*, **4** (3), 173—86.

Restall C. and Gordon W. (1993). Brands — the missing link: understanding the emotional relationship. *Marketing and Research Today*, **21** (2), 59—67.

Ross I. (1971). Self-concept and brand preference. *Journal of Business*, **44** (1), 38—50.

Rokeach M. (1968). The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, **32** (Winter), 554.

Schenk C. and Holman R. (1980). A sociological approach to brand choice: the concept of situational self image. In *Advances in Consumer Research*, Vol. 7 (Olson J., ed.). Ann Arbor: Association for Consumer Research, 610—15.

Sheth J., Newman B. and Gross B. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, **22** (2), 159—70.

Sirgy M. (1982). Self-concept in consumer behavior: a critical review. *Journal of Consumer Research*, **9** (December), 287—300.

Solomon M. (1983). The role of products as social stimuli: a symbolic interactionism perspective. *Journal of Consumer Research*, **10** (December), 319—29.

Wilkie W. (1986). *Consumer Behavior*. New York: J. Wiley.

Брендинг на промышленном рынке

Краткое содержание главы

Цель этой главы — рассмотреть вопросы, связанные с тем, как можно создавать бренды на промышленных и деловых рынках. Один из способов, помогающих понять это, — выяснить, как организации покупают бренды. Вначале мы выяснили, что на промышленных рынках бренды играют столь же важную роль, как и на потребительских рынках. Далее обсудим уникальные характеристики маркетинга в промышленной сфере. Мы установим тех людей, которые скорее всего будут участвовать в покупках организационных брендов, и обсудим исполняемые ими роли. Затем рассмотрим этапы, выделяемые в процессе покупки бренда, а также те усилия, которые прикладывают покупатели на каждом из них. Далее мы перейдем к ценностям отраслевых брендов и анализу их важности, акцентируя внимание на материальных и нематериальных компонентах четырех аспектов показателей функционирования бренда. Остановимся на вкладе маркетинга взаимоотношений в промышленный брендинг, в том числе на критериях, используемых для оценивания степени пригодности потенциальных партнеров, характеристиках, ассоциирующихся с успешными взаимоотношениями. Покажем также, как эти параметры меняются с течением времени, и перечислим факторы, которые формируют лояльность к бренду на промышленных рынках. Рассмотрим рациональные и эмоциональные факторы, влияющие на выбор брендов. Традиционный способ, пользуясь которым маркетологи представляют информацию о бренде, сравнивается с тем, какие источники покупатели считают наиболее для себя полезными. Также покажем, как продавцы могут повлиять на два основных способа, которые используют организации при покупках. И наконец, мы проанализируем важную роль программ корпоративной идентичности и корпоративных имиджей, воспринимаемых покупателями.

Бренды и маркетинг в деловой сфере

Разница между потребительским и промышленным маркетингом

Очень часто между потребительским и промышленным маркетингом проводят своего рода границу. Потребительский маркетинг прежде всего предназначен для того, чтобы ресурсы, выделяемые организацией-продавцом, в полной мере соответствовали запросам потребителей. Здесь основное внимание уделяется потребителям, находящимся в конце цепочки ценности и покупающим бренды для удовлетворения либо собственных потребностей, либо запросов своей семьи или друзей. И наоборот, маркетинг в промышленной сфере в первую очередь интересуется предоставлением товаров и услуг организациям, которые не являются конечными их пользователями. Например, TXU Energi активно занимается этим видом маркетинга, поставляя заказчикам электричество от своей родительской компании Powergen. Доставляя энергию наиболее эффективным и производительным способом до других организаций (таких, как фермеры, производители автомобилей и т.д.), использующих этот ресурс для производства товаров и услуг, которые в конечном счете приобретают потребители, TXU Energi добавляет ценность, предлагаемую брендом.

Эмоциональные факторы брендов на промышленном рынке

Хотя между потребительским и промышленным маркетингом существуют отличия, на каждом из них бренды важны в равной степени. Успешный брендинг на деловом рынке — это вовсе не холодный и абсолютно формализованный подход, используемый поставщиком для достижения своих целей. Скорее здесь речь идет о том, чтобы заинтересовать определенных людей, занятых в бизнесе, у которых как всегда мало времени, предлагая им варианты, выгодные и для них и для их фирмы, что стимулирует установление между сторонами особых типов взаимоотношений. Поскольку бюджеты, выделяемые для проведения кампаний на промышленных рынках, часто меньше, чем для кампаний на потребительских рынках, маркетинго-

гам приходится глубже разбираться в стратегиях заказчиков, чтобы понять, за счет чего их бренд может помочь каждому клиенту. Можно даже утверждать, что брендинг на промышленном рынке даже более интересен, чем на потребительском, поскольку если там продукты могут, например, только освежить потребителя, как это делает Coca-Cola, то компьютеры IBM могут кардинальным образом изменить его жизнь.

Некоторые специалисты утверждают, что покупка, осуществляемая организацией, — более рациональный процесс, чем потребительская, однако и здесь эмоциональные факторы играют важную роль. Так, в свое время Redland Roof, выпускающая плитку и черепицу, в рекламе, показывающей функциональные преимущества бренда, прежде всего демонстрировала сельский дом с запоминающейся надписью: «Я влюбился в Rosemary». Бренд черепицы не только заявлял о том, что она позволяет сохранять дом сухим, но и добавлял новые краски к внешнему виду этого дома и его характеру.

Уорд и его коллеги (Ward et al., 1999) отметили, что на высокотехнологичных рынках многие менеджеры ошибочно полагают, что брендинг не очень важен, так как считают, что покупки осуществляются на рациональной основе. Однако границы между высокотехнологичными и потребительскими товарами становятся все более размытыми, о чем, например, свидетельствует пример амбициозного студента МВА, покупающего не нужный ему для практических целей дорогой калькулятор, но, благодаря ассоциациям с этим брендом, студент может демонстрировать успешность и свой статус.

Также и менеджеры по закупкам все больше изучают, как имиджи, ассоциирующиеся с их заказами, отражают их собственную индивидуальность, а не только определяют, насколько покупка функционально соответствует их бизнесу.

Несмотря на важность эмоциональных факторов, для промышленных брендов часто характерен подход к «бренду как к свидетельству достижения определенного уровня», если вспомнить о спектре консьюмеризации, предложенном Мэри Гудбер, который мы обсудили в гл. 2. Анализ промышленной рекламы показывает, что в них акцент часто делается на функциональных характеристиках бренда, гарантирующих его высокое качество.

Бренды охватывают все сегменты маркетинга в промышленной сфере (например, Prozac — в фармацевтике, Pyrotex — в огнестойких кабелях, OyezStraker — в канцелярских поставках, Novex —

в полиэтилене, Brook Street — на рынке временно нанимаемого персонала). Они пользуются успехом, так как покупатели и пользователи ценят, что поставщики активно взаимодействуют с ними и по другим вопросам. Покупатели гордятся тем, что их ассоциируют с успешными брендами, которые они покупают. Скажем, в компьютерной отрасли многие фирмы гордятся тем, что их модели построены на основе микропроцессоров Intel, и постоянно используют этот факт в своих кампаниях продвижения. В гл. 2 мы определили успешный бренд как

идентифицируемый товар, услуга, человек или место, усиленные таким образом, что покупатель или пользователь воспринимает их релевантные, уникальные, добавленные ценности, в полной мере соответствующие их запросам и потребностям. Успех этих брендов — во многом результат способности сохранять эти дополнительные ценности в условиях конкуренции.

Это определение вполне подходит как для потребительского, так и для промышленного маркетинга, так как маркетологи этих двух сегментов рынка стремятся, чтобы покупатели узнали о дополнительных ценностях, предлагаемых их брендами.

В названии бренда компания, производство или услуга?

На промышленных рынках, как правило, на известный бренд переносится название его компании. Благодаря корпоративной идентичности это дает организации, выпускающей широкий ассортимент товаров, значительные преимущества. В результате такой политики многие покупатели получают от бренда дополнительные ценности: от взаимодействия с конкретной фирмой, а также от конкретного товара или услуги. Поэтому в маркетинге в промышленной сфере нет ничего необычного, когда покупатели говорят о своих поставщиках как о брендах (например, BP, IBM, ICI). В подобных ситуациях при расширении своего ассортимента поставщик добивается успеха за счет добавленной ценности, полученной от общекорпоративной идентичности фирмы. Таким образом, процесс выбора бренда для этих покупателей означает сначала выбор компании, а затем, на последующем этапе, оценивание каждого из ее брендов. И наоборот, в тех случаях, когда другие фирмы в меньшей

степени полагаются на вклад общекорпоративного бренда и в большей мере рассчитывают на брендинг отдельного продукта, фирма как бренд интересует покупателей меньше.

ultra-value²

LIFEBOOK C1020S
ABSOLUTE BEST
PRICES IN THE MARKET

System 1 VPC C1020S-02GB

- Intel® Celeron® 1.50GHz
- LCD 14"
- DDR SDRAM 128MB PC 266
- Hard Disk 20GB
- 8x DVD-ROM
- NiMH Battery
- Microsoft® Windows® XP Home

Suggested Retail Price From
£649 ex vat

System 2-Beats VPC C1020S-02GB

- Intel® Celeron® 1.50GHz
- LCD 14"
- DDR SDRAM 256MB PC 266
- Hard Disk 20GB
- 7x4 CD-ROM
- Li-Ion Battery
- Microsoft® Windows® XP Professional

Suggested Retail Price From
£689 ex vat

System 3-Beats VPC C1020S-02GB

- Intel® Celeron® 1.50GHz
- LCD 14"
- DDR SDRAM 256MB PC 266
- Hard Disk 20GB
- 8x DVD-ROM, 8x24x4x CD-RW
- Li-Ion Battery
- Microsoft® Windows® XP Professional

Suggested Retail Price From
£749 ex vat

System 4 VPC C1020S-08GB

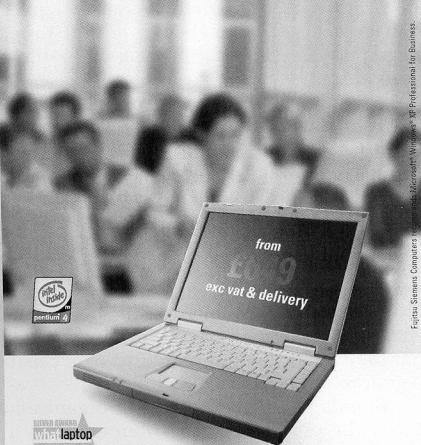
- Intel® Celeron® 1.50GHz
- LCD 14"
- DDR SDRAM 256MB PC 266
- Hard Disk 20GB
- 8x DVD-ROM, 8x24x4x CD-RW
- Li-Ion Battery
- Microsoft® Windows® XP Home

Suggested Retail Price From
£719 ex vat

System 5-Beats VPC C1020S-10GB

- Intel® Pentium® 4 processor M 1.80GHz
- LCD 14"
- DDR SDRAM 256MB PC 266
- Hard Disk 20GB
- 8x DVD-ROM, 8x24x4x CD-RW
- Li-Ion Battery
- Microsoft® Windows® XP Professional

Suggested Retail Price From
£899 ex vat



LIFEBOOK C1020S,
top quality notebooks,
excellent specifications, amazing prices!

See www.fujitsu-siemens.co.uk for full details
Call 0845 123 525 to order now. Quote C1020USA.

ultra-reliable²

FUJITSU COMPUTERS
SIEMENS

Fujitsu Siemens Computers - Microsoft Windows XP Professional for Business

Иллюстрация 5.1

На этой рекламе бренд Fujitsu Siemens представлен в первую очередь как функциональное устройство

Важны ли бренды для маркетинга в деловой сфере?

Специалисты в области маркетинга в деловой сфере, полагающие, что бренды не играют в их работе важной роли, игнорируют возможности мощного инструмента. Это происходит достаточно часто. Они воспринимают бренды как фактически «товарные позиции, к

которым добавлены названия», или зацикливаются лишь на функциональных характеристиках, уделяя минимальное внимание любому другому типу ценности бренда. Уорд и его коллеги (1999) отмечают, что большинство высокотехнологичных товаров действительно очень быстро становятся ассортиментным товаром, что объясняется наличием у таких товаров многих одинаковых характеристик и тем фактом, что их инновационные характеристики сохраняют свою новизну относительно недолго. Поэтому они предлагают изменить отношение руководства и перейти от бизнес-модели, в центре которой товар (product-centric), к модели, где центральное место продукта занимает обещание (promise-centric).

Как показывают исследования, общее отсутствие внимания к брендингу на деловых рынках — нерациональный и неэффективный способ использования ресурсов. Так, в исследовании, опубликованном в конце 1980-х, сообщалось, что давно действующие на рынке производители древесных и древесностружечных панелей столкнулись со все возрастающей конкуренцией со стороны новых участников. Производители считали, что лучший способ ответить на вызов новичков — воспользоваться брендом своих товаров. Все, что они для этого сделали, — придумали название для своих отдельных товарных линий, решив, что основная цель — отличие себя от конкурентов. Через несколько месяцев после принятия этой так называемой стратегии брендинга, были проведены опросы торговцев пиломатериалами. Их попросили ответить, какие критерии они используют, принимая решение при выборе поставщика пиломатериалов. В большинстве случаев первым аргументом называлась цена. Покупатели рассматривали конкурирующие товары, несомненно, как ассортиментные товары, а не как бренды. Однако если они видели какие-то различия, то признавали, что конкурирующие товары отличаются друг от друга наличием добавленных ценностей, за которые, возможно, будет установлена дополнительная цена. Некоторая ирония этого исследования заключалась в том, что торговцы пиломатериалами очень критично относились к затруднениям своих заказчиков, причиной которых были «стратегии брендинга». Производители использовали названия, которые были значимыми только для дистрибьюторов, и игнорировали тот факт, что потребители не могли связывать эти названия бренда с характеристиками функционирования различных типов деревянных панелей.

Эта идея более подробно была изучена в работе Митчелла и его коллег (Mitchell et al. 2001) из Великобритании, которые установили, что менеджеры промышленных фирм полагают, что две наиболее важные функции названия промышленных брендов — обеспе-

чение идентичности товара и устойчивого имиджа. Среди других функций, учитываемых исследователями по степени важности, были помощь в коммуникациях и сегментирование рынка (см. табл. 5.1). В ходе исследования было также установлено, что в среднем фирмы считают, что названия бренда важны для достижения корпоративного успеха.

Таблица 5.1 *Преимущества, обеспечиваемые известными промышленными брендами (по Митчеллу, 2001)*

<i>Рейтинг важности</i>	<i>Преимущества, получаемые от известного промышленного бренда</i>
1	Идентичность продукта
2	Стабильность имиджа
3	Способствует достижению маркетингового успеха
4	Крупный актив фирмы
5	Сообщает об уникальности
6	Конкурентное преимущество
7	Способствует позиционированию товара
8	Способствует коммуникациям
9	Помогает сегментированию рынка
10	Облегчает процесс покупки
11	Ценен для потребителей
12	Обеспечивает правовую защиту

Имеют ли бренды в деловой сфере большой капитал?

В последние годы часто обсуждается такая тема, как роль капитала бренда на деловых рынках. Как показали исследования, в целом бренды в деловой сфере имеют крупный капитал. В концептуальных подходах к определению сущности капитала бренда на деловом и потребительском рынках есть и похожие элементы, и существенные различия (Kim et al., 1998). Митчелл и его коллеги (2001) в своей работе о промышленных брендах на основе анализа научной литературы выявили десять крупных компонентов капитала бренда. В промышленном маркетинге важнейшими компонентами капитала

бренда, как считается, являются воспринимаемое заказчиками качество и узнаваемый имидж. Далее по важности следуют лидерство на рынке, дифференцирующая позиция и существенная рыночная доля, способность устанавливать ценовую надбавку. В среднем примерно одинаковые значения по важности получили продолжительность действия, глобальное присутствие, возможность расширения бренда и трудность имитации.

Выполненное Хаттоном (Hutton, 1997) подобное исследование в США стало дополнительным свидетельством наличия у брендов достаточно большого капитала. Он установил, что покупатели от предприятий и фирм демонстрируют явно выраженное «поведение, связанное с капиталом бренда», — за свои любимые бренды они готовы платить дополнительную цену, рекомендовать их другим и более внимательно рассматривать другие товары, имеющие тот же самый бренд (эффект ореола). По мнению респондентов, степень известности их предпочтительных брендов значительно коррелируется с тремя указанными индикаторами капитала бренда.

Бренды и цепочка ценности

Чтобы преуспеть на деловых рынках, бренды должны учитывать вклад каждого звена, входящего в цепочку ценности. Так, на рынке тканей, изготавливаемых вручную, поставщики считают, что важнее подчеркнуть известность бренда, не особенно связывая его с тем, как эти ткани будут использованы. В результате на рынке, где имеется множество конкурирующих известных брендов (Dacron, Terylene, Acrilan, Celon) с недостаточно разъясняемых их смыслом, потребители затрудняются оценить характеристики различных тканей. Более эффективная стратегия заключалась бы в идентификации различных потребителей и лиц, влияющих на цепочку ценности (например, ткачей, вязальщиков, дизайнеров, производителей, дистрибьюторов), а затем в разработке стратегии стимулирования, подходящей для каждой группы, с одной стороны, а с другой, имеющей единую корпоративную тему, помогающую объяснить уникальные характеристики брендов различных тканей.

Одна из задач, которые мы поставили в этой главе, — показать, как понимание различий между промышленным и потребительским маркетингом может помочь в разработке брендов, добивающихся успеха. Некоторые из основных различий мы рассмотрим ниже.

Уникальные свойства маркетинга в деловой сфере

Вовлечение большего числа людей

На потребительском рынке бренды, как правило, покупают отдельные люди, в то время как на деловых рынках в этом процессе участвует множество людей. Поэтому бренд-маркетолог, работающий на этом рынке, должен не только установить, какие менеджеры потребителя участвуют в принятии решения о покупке, но и определить, какие характеристики бренда особенно интересуют каждого из них. Затем он должен каждому из них отправить сообщение, подчеркивающее именно те преимущества бренда, которые особенно соответствуют его запросам. Например, для менеджера по производству следует подчеркнуть надежную доставку бренда, для менеджера по качеству — низкий уровень вредных включений, для бухгалтера — низкие издержки на протяжении всего жизненного цикла товара и т.д.

Более низкие цены и меньшие издержки

На потребительских рынках покупатели обычно имеют дело с относительно недорогими брендами, и поэтому они обычно не затрачивают много времени на их оценку. При совершении покупок на деловых рынках ситуация совершенно иная, так как здесь на кон иногда ставятся огромные суммы денег. Чтобы снизить риск принятия неправильного решения о покупке, к участию в процессе оценивания организации привлекают менеджеров из разных подразделений. Так, когда IBM искала фирму для производства чипов, в состав команды, занимавшейся приобретением, входили инженеры, бухгалтеры и менеджер по закупкам. Оценив всех потенциальных поставщиков и выделив пять из них, соответствующих требованиям IBM, члены команды посетили каждую из этих фирм-претендентов. По результатам этих посещений они вычеркнули из списка одного из претендентов, поскольку засомневались в качестве ее продукции. Затем еще две фирмы перестали считаться претендентами из-за цен и условий поставок, не устраивавших IBM. Оставшиеся две фирмы попросили предоставить образцы продукции. Такое детальное оценивание потребовало нескольких недель. За это время команда получала множество технической и финансовой информации, которая оценивалась самым внимательным образом.

Более продолжительное время

Нет ничего необычного, когда вы видите, что на потребительском рынке покупатели принимают решение о выборе бренда в течение очень короткого времени. И наоборот, выбор и приобретение бренда на деловом рынке, как правило, требует более продолжительных сроков. Торговые представители поставщика гораздо чаще воспринимаются заказчиком как технические консультанты, а не как продавцы, как это происходит в основном на потребительском рынке. Они, возможно, проведут несколько встреч с потенциальными покупателями, прежде чем фирма-заказчик будет уверена в обоснованности своего решения о покупке.

Более высокая степень лояльности

Хотя потребители, как правило, лояльны к конкретным брендам, время от времени им хочется поэкспериментировать с другими брендами. Однако на рынке потребители, как правило, стремятся к установлению с выбранными и проверенными поставщиками длительных взаимоотношений. Самый значительный объем работы приходится на этап выбора и уяснения особенностей работы, в том числе и не самых приятных, каждого потенциального поставщика. Поэтому любые эксперименты, связанные с попыткой работать с брендами новых поставщиков, имеют существенные последствия для всей организации (например, на участках доставки, контроля качества, производства, обработки счетов и т.д.).

Важность сегментирования

Как и на потребительских рынках, на деловых рынках существуют столь же четкие, с явно выделенными границами сегменты. Однако критерии сегментирования другие. Например, бренд-маркетологи компьютерных программных приложений (SPSS и SAS и др.) считают полезным сегментировать потенциальных заказчиков на основе их предыдущего компьютерного опыта. В отличие от более опытных пользователей новички ценят услугу, которая включает службу помощи и рабочие семинары, на которых объясняются особенности программного обеспечения.

Покупатели стали более рациональны

Покупки, совершаемые на деловых рынках, как правило, более рациональны, чем на потребительском, однако и здесь *на окончатель-*

ное решение влияют эмоциональные моменты. Хотя они и нерешающие, но от них может зависеть выбор бренда.

Скажем, одним покупателям нравится, когда торговые представители общаются с ними как с очень важными людьми, а других прежде всего интересует, смогут ли они «поладить» с сотрудниками фирмы-поставщика. Если подобные и другие «менее рациональные» аспекты не принимаются во внимание, то успеха в сделке может добиться ваш конкурент.

Наличие большего риска

Как было показано в гл. 3, осознаваемый риск помогает нам лучше понимать, почему потребители выбирают те или иные бренды. Осознать возможный риск полезно и в отношении покупок организациями. Покупатели испытывают риск, когда приобретают новый бренд в первый раз, и поэтому ищут способы, позволяющие его снизить. Один из них — привлечение к процессу оценивания большего числа людей. Так, одна фармацевтическая компания в своей маркетинговой стратегии очень внимательно учитывает уровень воспринимаемого риска потребителей. Ее торговые представители провели оценку и выяснили, насколько каждый практикующий врач из их репрезентативной выборки отрицательно относится к риску. Выход на рынок нового лекарственного препарата они начинают с врачей, у которых порог воспринимаемого риска высокий. И только после того, как эти врачи, назначившие своим пациентам новое лекарство, остались довольны результатами его применения, представители компании начинали сообщать о новом лекарстве остальным врачам. Чтобы облегчить этот процесс, компания проводила встречи, на которых, например, консультант больниц читал лекцию о новом хирургическом методе.

Важно, чтобы маркетологи всегда имели в виду тот риск, который возникает при закупках, осуществляемый людьми, стремящимися к карьерному продвижению. Некоторые из таких специалистов по закупкам, имеющие очень высокие амбиции, стремятся продемонстрировать своему руководству, своей фирме, чего добилась их фирма благодаря им. При появлении нового поставщика с привлекательным предложением бренда они, вполне вероятно, будут готовы перейти к нему. И наоборот, менеджер по закупкам, который идет по карьерной лестнице постепенно, может проявить большую осторожность к подобным новинкам и в меньшей степени будет готов активно откликнуться на подобные предложения.

FRAUD. THEFT.
SYSTEMS BREAK-INS.
INSIDE JOBS. JUST ANOTHER
DAY AT THE OFFICE FOR OUR
INVESTIGATIONS PROFESSIONALS.

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Every day top executives and white-collar criminals find out just how good our investigations and forensic specialists are. Take the employee who siphoned off 30 million euros, ravaged the company computer systems, and set up a competing business. Our international network that consists of forensic accountants, certified fraud examiners, former police officers, former financial regulators, computer forensic technicians and asset recovery specialists solved this incredible case and is able to prevent others like it. Who can you turn to when an unexpected impropriety threatens the stability of your company? Learn more at www.pwcglobal.com/investigations or contact Andrew Clark on +44 20 7804 5761.

© 2002 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refers to the individual member firms of the worldwide PricewaterhouseCoopers organization. All rights reserved.

Иллюстрация 5.2

PricewaterhouseCoopers уверяет своих клиентов, что они могут снизить некоторые из самых сильных рисков, с которыми сталкиваются современные организации

И наконец, следует особо подчеркнуть, что между потребительским и деловым рынками действительно существуют различия. Однако эти различия довольно незначительны. Поэтому маркетологам, работающим на деловых на рынках, нет необходимости заниматься изучением какой-то новой теории брендинга. Скорее им требуется понять, как здесь можно применять приемы, широко практикуемые в потребительском маркетинге.

Gael

The winning team

Powered by Ygnius Software

Ygnius is the leading software tool guaranteed to make you and your business team more effective than ever before. Ygnius allows you to quickly extract and capture the knowledge and experience of your team members. You can manage, analyse and understand this information quickly to deliver measurably outstanding results.

Easily applied to regular daily activities, both you and your team will be astounded by the improvement in your overall effectiveness - if not, we will return your investment without hesitation.

Visit www.mindgenius.com to obtain a free 30-day evaluation.

Ygnius

Free Ygnius 30-day evaluation copy
www.mindgenius.com

Ygnius E102 - v01 (1/18/01)

Gael Ltd, Talbot Court, 8, E. Technology Park, East Kilbride, Scotland G75 0QR. Tel: +44 (0) 1355 247760. Fax: +44 (0) 1355 570191. E-mail: info@mindgenius.com www.mindgenius.com

www.mindgenius.com www.mindgenius.com

Иллюстрация 5.3

Gael Limited понимает, что деловой покупке изначально присущ высокий уровень риска, и поэтому предлагает потребителям возможность бесплатно испытать свои товары в действии, чтобы минимизировать чувство неопределенности.

Природа брендов на деловых рынках

Уорд и его коллеги (1999) определяют бренд как «отличительную индивидуальность, дифференцирующую релевантное устойчивое и надежное предложение ценности, ассоциируемое с товаром, услугой или организацией и указывающее источник этого обещания». Это не противоречит данному нами ранее определению бренда как источника добавленной ценности. В отличие от бренда, предлагающего лишь основные характеристики, предложение, показывающее выгоды, который бренд может предоставить, дает и дополнительные ценности. Обещание бренда может строиться на инновацион-

ных технологиях, отличном обслуживании, оказании поддержки пользователям и т.д. Главное, чтобы обещание было релевантным для целевых потребителей бренда, хотя для отдельных потребительских групп оно может немного отличаться, чтобы более точно удовлетворять их запросы. Достоверность обещаний бренда определяется настойчивостью и строгой последовательностью его предложения. И только в этом случае оно становится заметным конкурентным преимуществом.

Основываясь на материалах, разработанных Ларри Лайтом (Larry Light), Уорд и коллеги (1999) показали, как для построения мощного высокотехнологичного бренда можно использовать пирамиду бренда. В самом общем виде такая бренд-пирамида представлена на рис. 5.1.

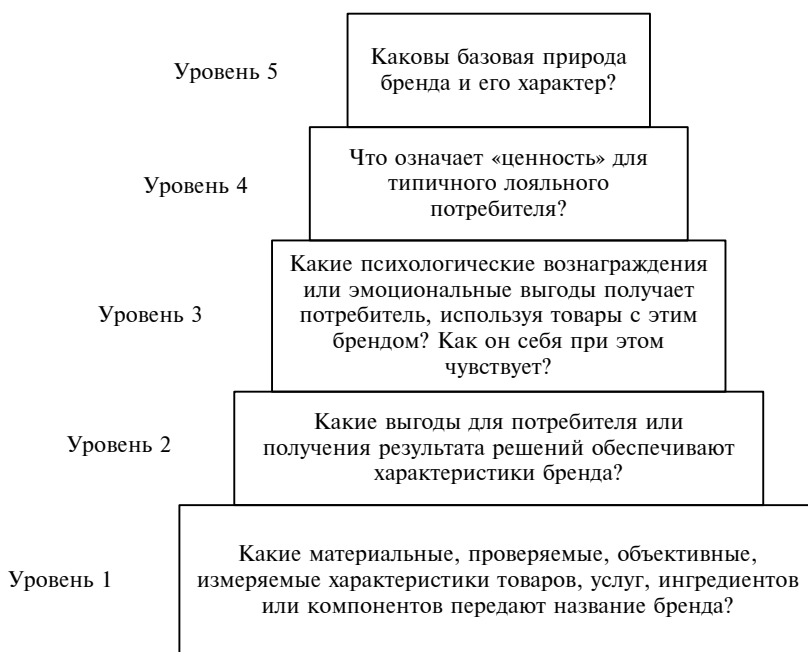


Рис. 5.1
Бренд-пирамида (по Ward et al., 1999)

Первые два уровня пирамиды отражают скорее конкурентные характеристики продукта, а не бренда. Однако если компания может усилить свое предложение и выйти на уровень 3, то конкурентным преимуществом может стать эмоциональное вознаграждение.

Высшие два уровня пирамиды отражают этапы, достигаемые лишь мощными брендами, когда бренд воспринимается в параметрах своей индивидуальности и предоставляемых ценностей.

Кто покупает бренды?

В отличие от покупки бренда на потребительском рынке покупка бренда организациями обычно требует участия нескольких людей. Для этого порой создается *закупочная комиссия (центр или отдел)*, иногда называемая группой по принятию решения. Это представители различных подразделений и отделов, участвующих в оценивании и выборе конкретного бренда. Например, при покупке конкретного бренда капитального оборудования в состав закупочной комиссии войдут представители из инженерного, закупочного, финансового, производственного, маркетингового и обслуживающего подразделений. При покупке дорогих сложных брендов в закупочный центр могут войти около 20 специалистов, особенно когда у организации отсутствует опыт взаимодействия с этим брендом и возможна высокая степень риска. Одна из причин привлечения такого широкого ассортимента навыков и умений в виде представителей функциональных направлений — стремление добиться более высокой уверенности в правильности своих действий и одобрения их лицами, принимающими решения.

Когда у пользователя имеется постоянная потребность в конкретных товарах, например в резиновых прокладках для дверей автомобиля, покупка обычно поручается менеджеру по закупкам. Однако даже здесь спецификацию для менеджера по закупкам скорее всего подготовит специалист из подразделения, где используется эта прокладка (участок сборки), а затем при необходимости будет ее уточнять.

В ситуациях, когда пользователь обладает знаниями на уровне эксперта в конкретной области и финансовые расходы не являются значительными, он может самостоятельно принимать решения, связанные с покупкой бренда. Скажем, менеджер по проведению маркетинговых исследований может сам решать, какого консультанта привлечь к конкретному проекту.

Полезную рекомендацию для оценивания того, кто скорее всего будет привлечен в фирме к принятию решения о покупке нового бренда, дает матрица, приведенная на рис. 5.2. Состав участников можно спрогнозировать на основе коммерческого риска, с которым сталкивается организация, и воспринимаемой степени сложности товара или услуги. Если, например, предстоящая сделка требует

значительных финансовых вложений как на приобретение, так и на эксплуатацию и обслуживание оборудования, то при покупке бренда, который трудно оценить на функциональном уровне (поскольку имеет неизвестные характеристики), организация будет чувствовать себя очень неуверенно и, наверное, пригласит специалистов из каждого заинтересованного в покупке этого бренда подразделения для оценки альтернативных брендов.



Рис. 5.2
Прогнозирование состава участников группы, принимающей решение о покупке бренда

Как видно, менеджер по закупкам редко принимает решения о покупке тех или иных брендов самостоятельно. Выбором бренда занимаются закупочные комиссии, а не отдельные люди, если

- размер фирмы-заказчика увеличивается;
- фирма имеет небольшой опыт в использовании данного бренда;
- лояльность к возможному поставщику низкая;
- бренд рассматривается как важная часть процесса производства;
- заказ требует больших финансовых расходов;
- при покупке бренда сотрудники сталкиваются с рисками разного типа.

По мере того как поступает все больше информации и она становится все более разнообразной, состав членов закупочного центра может меняться. Например, если на первых этапах процесса оценивания было установлено, что один из конкурирующих брендов можно либо купить, либо взять в лизинг, в команду следует включить финансового консультанта, который может объективно оценить эти варианты.

Бренд-маркетологи должны поставить себя на место организации и понять, какие подразделения скорее всего будут связаны с их брендом. Если бренд предлагает значительные возможности по снижению производственных издержек, однако послепродажное обслуживание в течение нескольких месяцев ухудшится, скорее всего для принятия решения будут привлечены представители производственного, маркетингового, сервисного обслуживания потребителей и финансового подразделений и отделов. Относительная важность каждого члена, входящего в состав закупочного центра, зависит от типа приобретаемого товара. Например, при приобретении технически сложного современного капитального оборудования заводские менеджеры и инженеры имеют больший вес, чем менеджеры по закупкам. В этом случае заводские менеджеры — более активные исследователи в закупочных центрах, а члены этого центра часто обращаются за требуемой им информации к ним, а не к каким-то внешним источникам.

Бренд-маркетолог должен не только знать состав членов закупочного центра, но и выявлять любые изменения в их составе. Например, решение о покупке пленки для рентгеновских аппаратов раньше принимал закупочный центр больницы в составе врачей-радиологов и техников. Однако после пересмотра правительством правил и изменений в работе Национальной службы здравоохранения в процесс покупки были вовлечены администраторы. Некоторые специалисты считают, что бренды на рынке медицинской рентгеновской пленки сейчас процветают потому, что маркетологи своевременно выяснили изменившийся состав членов закупочного центра и уточнили характер своих презентаций.

Ожидаемые роли членов закупочной комиссии

Часто рекомендации по покупке брендов исходят от старших менеджеров или директоров, так как команда, занимающаяся оцениванием, имеет ограниченные самостоятельные финансовые возможности. Однако даже после этого в высшей степени рациональ-

ного процесса в конце концов решение может быть отклонено, в том числе по той или иной эмоциональной причине. Так и произошло в одной из фирм, пригласившей консультанта по информационным технологиям поработать с ее менеджерами по оцениванию компьютеров и выдаче рекомендаций по покупке. Подготовленная им рекомендация для совета директоров указывала два возможных бренда. Окончательное решение было принято в пользу более дорогого и технически менее совершенного. Председатель совета директоров поблагодарил членов команды за их работу, но посчитал, что организации безопаснее выбрать хорошо известный бренд, хотя сам председатель обладал очень небольшими знаниями в области информационных технологий. Если бы бренд-маркетологи лучше выяснили роли, исполняемые членами закупочной команды, то фирма приобрела бы тот бренд, который специалисты считали более подходящим.

Для лучшего понимания различных ролей членов закупочной комиссии, как правило, выделяют пять категорий: пользователей, «подстрекателей», лиц, принимающих решения, покупателей и контролеров.

Пользователи

Пользователи — это те люди в фирме, которые будут непосредственно использовать бренд. Именно они, как правило, инициируют процесс покупки и составляют спецификации к нему. Если в организации есть две или три группы пользователей, имеющих конфликтующие друг с другом цели, у маркетолога иногда возникают из-за этого дополнительные проблемы. Скажем, химик лаборатории может стремиться получить конкретный бренд спектрометра, потому что у него высокие разрешающие способности, но менеджер по НИОКР, гораздо реже пользующийся в своей работе спектрометром, больше озабочен нехваткой места для его установки. Маркетологу следует быть проницательным, чтобы определить, кто является основным, а кто — второстепенным пользователем, и найти верное соотношение, чтобы его предложение было привлекательным для каждого из них.

«Подстрекатели»

«Подстрекателей» часто трудно определить, потому что они могут оказывать свое влияние непосредственно, например, задавая требования по критериям к бренду, или косвенно, допустим, распро-

страняя информацию неформально. Например, менеджер, оценивающий конкретные бренды осциллографов, стремится получить информацию от потенциальных поставщиков, однако в случайном разговоре в коридоре может узнать мнение коллеги из другого отдела. «Подстрекатели» — это не только люди из самой организации, но и из других структур, например, приглашенные консультанты. Часто для составления спецификации бренда или помощи в оценке конкурирующих брендов организации нанимают консультантов. В их число могут входить и люди, работающие на конкурирующие фирмы.

Лица, принимающие решение

Лица, принимающие решение, обладают полномочиями принять окончательное решение о том, какой именно бренд следует купить. Как это ни странно, но иногда выявить этих людей достаточно сложно. Например, пользователь может составить спецификацию таким образом, что приобрести можно лишь один бренд (и поэтому никакого решения по выбору фактически принимать не надо). Или в ходе окончательного закрытого обсуждения управляющий директор может принять решение сам, но поручит разместить заказ менеджеру по закупкам. Поэтому менеджер по закупкам может восприниматься как лицо, принимающее решение, хотя на самом деле им является управляющий директор.

Покупатели

Покупатели — это лица, имеющие формальные полномочия по заключению соглашения о покупке. Хотя в ходе переговоров очень активной стороной может казаться менеджер по закупкам, часто целевые показатели определяют совсем другие лица. В отношении относительно дешевых и часто приобретаемых товаров и услуг менеджер по закупкам может действовать самостоятельно, не прибегая к их обсуждению в масштабах всей компании.

Следует понимать, что покупатели, в качестве которых часто выступают менеджеры по закупкам, стараются сохранить свой статус в фирме и упрочить его. Для этого они прибегают к ряду тактических приемов. Например, некоторые из них преднамеренно строго придерживаются установленных формальных правил. Они настаивают на работе по документам и не предпринимают никаких

шагов, пока не получат письменного уведомления, даже если предварительно решение было уже принято устно. Такой подход вызывает затруднения у всех сотрудников, которым приходится работать с таким менеджером. Другой прием заключается в том, что менеджер отдает предпочтение относительно небольшому числу коллег. В отношении этих людей менеджеры по закупкам демонстрируют дружбу и желание помочь, рассчитывая, что в ответ те также придут им на помощь при возникновении затруднений.

Контролеры

Это люди, контролирующие поток информации, поступающий в закупочный центр. Это может быть секретарь управляющего директора, каждый день распечатывающий входящую почту и решающий, какие из писем должны попасть на стол руководителя. Таким контролером может быть и менеджер по закупкам, инструктирующий секретаря, что любые торговые представители, предлагающие фирме новые сделки, сначала должны обратиться в отдел закупок. Контролеры обычно оказывают свое влияние на раннем этапе процесса покупок, когда требуется определить полный ассортимент конкурирующих брендов.

Следует понимать, что один и тот же человек может выполнять несколько из указанных ролей. Поэтому бренд-менеджер иногда затрудняется определить, кто и какую роль играет и когда один из членов закупочного центра становится более влиятельным. Как показывает практика, закупочный отдел является ведущим, если:

- коммерческие характеристики, например доставка или условия платежа, рассматриваются более важными, чем технические параметры;
- товар покупается регулярно;
- в фирме ценят отдел закупок благодаря хорошему знанию им поставщиков;
- технологические особенности бренда не меняются в течение какого-то времени, не меняются и критерии оценки.

Члены закупочного центра — представители различных подразделений — могут иметь различную мотивацию. На групповую динамику могут влиять трения между членами команды и скрытые попытки одних членов команды добиться в ней более влиятельной позиции. В крупном закупочном центре люди могут ощущать, что их коллеги, обладающие экспертным знанием, оказываются более

сильными «подстрекателями», чем другие. Обследования показали, что эти люди также более влиятельны и тогда, когда фирма не чувствует на себе сильного давления времени, то есть когда не требуется принимать оперативное решение по бренду.

Разобравшись в том, кто будет привлечен к работе в закупочном центре, и в ролях, которые его члены скорее всего будут играть, бренд-маркетологи смогут точнее позиционировать свой бренд, чтобы он был более привлекательным для разных участников. Целесообразно также спрогнозировать, где располагается центр влияния и с учетом этого решить, куда им следует направить свои усилия. Разбирая возможные этапы процесса покупки, менеджеры должны уметь оценить, когда в отношении своего бренда им требуется приложить больше усилий. Рассмотрим этот важный вопрос более подробно.

Процесс покупки организацией

Восьмишаговый процесс

Для описания покупки организацией подходит та же покупательская логика, которую мы применили, моделируя поведение как процесс. Базовая в этом отношении работа Робинсона и его команды (Robinson, 1967) привела к разработке модели, которая представляет процесс покупки организацией как восьмишаговый (рис. 5.3).

Процесс начинается тогда, когда фирма сталкивается с проблемой. Например, устарел продукт или появилась возможность предложить на рынке новую товарную линию, или вышло из строя капитальное оборудование и т.д. Кто-то из персонала организации выявляет эту проблему и начинает привлекать к ее решению других. Через какое-то время все заинтересованные лица рассматривают, как эта проблема должна быть решена. Далее составляется детальная спецификация; она обсуждается и уточняется, пока не станет отражать согласованные мнения основных заинтересованных лиц. Если маркетологи знают, кто составил спецификацию, они могут целенаправленно заниматься коммерческим и техническим продвижением своего бренда. Затем организация осуществляет поиск потенциальных поставщиков, проводит их квалификационную оценку (критерии квалификации рассмотрим ниже). На этом этапе некоторые из потенциальных поставщиков отсеиваются.



Рис. 5.3 Процесс организационной покупки (по Robinson et al. и др., 1967)

Поставщиков, прошедших отбор, приглашают выдать свои предложения по бренду. Как правило, чтобы поставщик в полной мере понял запросы компании, необходимо провести несколько встреч с ними. Каждое из предложений анализируется на основе согласованных критериев оценки, после чего принимается решение о покупке бренда. Затем менеджеру по закупкам поручается разместить заказ и провести переговоры по условиям и срокам поставки. И наконец, после первой апробации бренда проводится внутренний анализ и оценивается, насколько бренд и его поставщик соответствуют критериям оценки. Это обычно делается официально, если бренд не удовлетворил заказчика. Однако вполне вероятно, что

проводится и неофициальное обсуждение, когда сотрудники общаются друг с другом и обсуждают характеристики бренда.

Предложенная восьмишаговая модель описывает этапы, через которые проходит процесс покупки в целом, но продолжительность времени и объем усилий, требуемые для каждого из них, зависят от типа покупки. Робинсон и его команда выделили три типа покупки: **новая задача, модифицированная повторная покупка и обычная повторная покупка**. Эти три типа покупки дают некоторую информацию об объеме усилий, прикладываемых в каждом случае закупочным центром.

Новая задача

В случае покупки типа «новая задача» организация не имеет опыта покупки такого товара или услуги. Поэтому ей предстоит провести большую подготовительную работу и получить как можно больше информации о различных брендах. Маркетологам приходится прикладывать усилия, объясняя, как именно их бренд может решить проблему организации-покупателя. Такой вид покупки закупочный центр (отдел) считает значительным риском, и поэтому маркетологи должны представлять свои бренды как имеющие низкий риск и проводить примеры успешного их применения в других фирмах.

Модифицированная повторная покупка

В ситуации модифицированной повторной покупки фирма уже имеет опыт приобретения бренда данного класса товаров, но проанализировав ситуацию, она решает найти более совершенный бренд. Так, например офис-менеджер, узнав о преимуществах факс-аппаратов с лазерными принтерами над печатными устройствами термического типа, предлагает руководству приобрести его. Руководство знает, чтобы найти новый бренд, необходимо проанализировать ситуацию, а после перехода на новую модель — скорректировать свои внутренние процессы. Но руководство полагает, что выгоды от этого перехода в полной мере оправдают расходы на проведение анализа. Для фирмы — поставщика организации известие о повторном анализе альтернативных поставщиков должно свидетельствовать о их недальновидных действиях. Анализ альтернативных поставщиков позволяет определить:

- как поставщик в настоящее время работает с организацией-заказчиком (например, были ли изменения в составе персонала, вызвавшие какие-то трения у сторон, осуществлялись ли доставки расходных материалов своевременно, не возникли ли какие-либо проблемы с качеством);
- какие изменения на рынке происходят в настоящее время;
- какие конкурентные бренды доступны на рынке и как они сопоставимы с нашим брендом.

Следует провести встречу с фирмой-заказчиком и определить ее новые запросы, а также изучить ее программу изменений. Фирмы-поставщики должны усвоить, что организации часто строят свои взаимоотношения с ними, ожидая, что они постоянно пытаются улучшить свои бренды, чтобы их заказчики могли все время получать более совершенные товары и услуги. Так, одно рекламное агентство, работающее на деловом рынке, регулярно проводит семинары для своих клиентов, где обсуждаются новые технологии в маркетинге. Клиенты очень ценят эти семинары и считают, что благодаря своему агентству они могут действовать более эффективно.

Обычная повторная покупка

Обычная повторная покупка — это регулярное приобретение организацией ранее покупаемых брендов. Процесс подобной покупки — относительно быстрый и простой. Как правило, теперь это электронная покупка. В некоторых отраслях (например, в производстве упаковки) организации-заказчики обычно разделяют заказ между двумя поставщиками, что позволяет при возникновении проблем у одного из поставщиков оперативно увеличить объем заказа у другого. Поэтому такой поставщик стремится не только удовлетворить заказчика своим брендом, но и облегчить процедуры размещения повторных заказов. Возможно даже, поставщику целесообразно создать автоматизированную систему повторных заказов, чтобы удержать заказчика. Поставщикам следует помнить, что Интернет предоставил отделам/центрам закупок возможность вести сопоставительные оценки и участвовать в электронных аукционах, и поэтому вероятность переключения на другие бренды при закупках существенно возрастает.



“While it’s downloading, I’ll just go grab a sandwich and maybe a quick round of golf.”

Ever considered how many business hours are lost connecting to the Internet, waiting for emails to arrive, and for files to download?

Now, thanks to the high-speed Internet access available over a state of the art broadband network, Telewest Business can give you broadband Internet that’s always on, reliable, secure and a lot faster than your standard 56k modem. It also comes with access to Microsoft Exchange with Outlook, allowing you to access your email, arrange meetings and even share files from anywhere via the Internet. And since there’s no hardware to install even the smallest business can afford it.

So stop waiting around, for more information call **0800 953 1000** or visit **telewest.co.uk/business**

It’s time to workwiser



Иллюстрация 5.4

Эта реклама Telewest Business привлекает внимание покупателя к дополнительным выгодам приобретения интернетовских услуг

Ценности бренда в промышленном брендинге

Хотя многие конкурирующие промышленные бренды имеют похожие физические спецификации и функциональные характеристики, на каждом рынке только один из таких брендов добивается доминирующей рыночной позиции и старается сохранить ее. Одна из причин этого — бренд-лидер хорошо дифференцирован и потребители воспринимают его большую ценность, полагая, что ведущий

бренд превосходит остальные. Мудамби и ее коллеги (Mudambi et al. 1997) разработали модель, которая помогает лучше разобраться в природе ценностей бренда в промышленном маркетинге. Они утверждают, что ценность бренда — это функция ожидаемой цены и ожидаемых показателей его четырех компонентов, к которым относятся: сам товар, дистрибьюция бренда, услуги по обеспечению поддержки бренда и сама компания. Каждый из этих четырех компонентов, вносящих свой вклад в функционирование, имеет материальную составляющую (например, физическое качество продукта) и нематериальную (например, репутация компании). Эта модель, дифференцируя промышленный бренд на основе его ценностей для потребителей (рис. 5.4), помогает менеджерам оценить вклад каждого компонента в материальную и нематериальную составляющие.

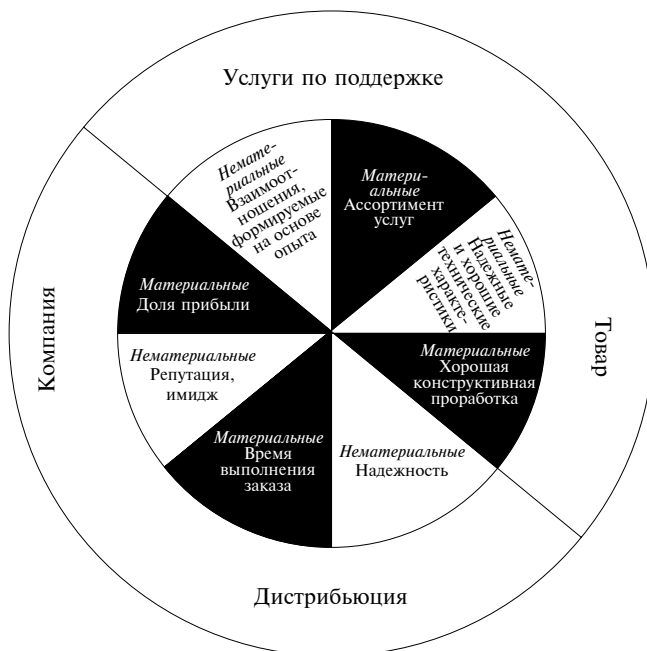


Рис. 5.4
Модель ценности промышленного бренда в виде круга (по Mudambi, 1997)

Основой ценности бренда являются показатели **функционирования товара** (product performance). Если говорить, например, о ком-

пьютере, к важнейшим материальным характеристикам этого продукта относятся скорость обработки информации и объем памяти. При прочих равных условиях модель может выбираться и на основе нематериальной составляющей, например, воспринимаемой надежности ее работы. **Показатели дистрибуции** (distribution performance) включают легкость заказа, наличие и скорость доставки. Продавцы канцелярских принадлежностей оценивают своих поставщиков, используя для этого показатели материальных характеристик, например, время выполнения заказа или имеющийся ассортимент товаров. Однако на окончательный выбор влияют и нематериальные факторы, скажем, готовность и умение быстро отреагировать на необычно крупный или срочный заказ. **Показатели по обслуживанию и поддержке** (support services performance) включают такие аспекты, как техническая поддержка, подготовка пользователей и финансовая поддержка. Многие производители автомобилей оценивают поставщиков на основе материальных характеристик и учитывают, способны ли они обеспечить техническую поддержку на этапах исследования и разработки. Некоторые из этих поставщиков могут выбираться и по критериям нематериальных характеристик, например, насколько они могут корректировать свои коммуникационные системы, чтобы лучше удовлетворять запросы производителя. **Показатели функционирования компании** (company performance) охватывают все аспекты ее деятельности. Считается, что потребители промышленной сферы предпочитают иметь дело с надежными и успешными компаниями. Оценка материальной составляющей консалтинговой фирмы, специализирующейся по вопросам менеджмента, может включать определение ее размера, географических масштабов работы и финансовой стабильности. Разумеется, при принятии окончательного решения о целесообразности работы с нею учитываются и нематериальные аспекты, в первую очередь, ее репутация и опыт работы, по мнению клиентов, имеющийся у нее в различных отраслях.

Предложенная модель прошла тестирование на британском рынке подшипников высокой точности — исследователи провели собеседования с производителями, дистрибьюторами и заказчиками. Результаты показали, что хотя цена по-прежнему указывалась как наиболее важный критерий, она теперь считается менее значимой, чем на этапе отбора. Цена играет менее значимую роль во время первоначальной покупки оборудования и более важна при закупках запасных частей к этому оборудованию. Исследование показало также важность нематериальных атрибутов товара и компании с точки зрения добавленной ценности, что видно из некоторых его

выводов (см. табл. 5.2). При принятии рациональных и системно продумываемых решений, прежде всего, важны материальные факторы, которые могут стать ключевым источником дифференциации, особенно если продолжать конкурировать по качеству товара или цене трудно. Существует определенный предел, приближаясь к которому многие бренды уже не могут совершенствоваться на основе только своих физических показателей. Когда этот предел достигнут, бренд начинают критиковать за излишнюю инженерную сложность.

Таблица 5.2 *Обобщение воспринимаемых источников ценности подшипников (по Mudambi, 1997)*

<i>Товар</i>	<i>Дистрибуция</i>	<i>Поддержка</i>	<i>Компания</i>
<i>Материальные характеристики</i>			
Точность изготовления	Заявленное наличие	Рекомендации по проектированию	Финансовая стабильность
Выдерживаемая нагрузка	Заявленное время выполнения заказов	Тестирование продукта	Опыт, в годах
Размеры	EDI и JIT Режим «точно в срок»	Государственная поддержка	Глобальный охват
<i>Нематериальные характеристики</i>			
Инновационность	Легкость размещения заказа	Понимание наших запросов / сущности нашего бизнеса	Мировой класс
Соответствие с точки зрения предназначения	Надежная доставка	Устранение проблем при их возникновении	Лидирующие позиции по техническим характеристикам
Хорошая инженерная проработка	Реагирование при наступлении чрезвычайных обстоятельств		Глобальное присутствие

Бренды как механизмы формирования взаимоотношений

Слабой стороной модели Робинсона является то, что она не учитывает достаточно хорошо взаимоотношения между покупателями и продавцами. Однако в результате международных проектов, выполненных IMP Group, наше понимание сущности покупки деловых брендов существенно возросло. Было установлено, что и покупатели, и продавцы стремятся к более тесным и более длительным взаимоотношениям. Опросы представителей разных отраслей, показали их желание иметь стабильные отношения. Поэтому бренд-маркетинг следует осуществлять не только с точки зрения управления маркетинговыми ресурсами, но и необходимых межличностных навыков и умений и управления взаимоотношениями.

Покупатели не особенно стремятся переключаться с одного бренда на другой, конкурирующий, поскольку:

- на поиск и оценку альтернативных брендов необходимо значительное время;
- при адаптации производственных процессов к новым брендам могут возникнуть технические проблемы;
- проверенный, надежный поставщик облегчает решение внутренних производственных проблем.

Многие организации-заказчики полагали, что они имеют очень хорошие рабочие взаимоотношения со своими поставщиками. Поэтому любому альтернативному бренду требуется быть не просто хорошим, а выдающимся, и только в этом случае могут зародиться какие-то мысли о возможности его использования.

Исследование IMP Group показало, что взаимоотношения между бренд-маркетологом и организацией-заказчиком в основном зависят от четырех составляющих: особенностей процесса взаимодействия; участвующих в процессе организаций; атмосферы, которая и сама влияет на взаимоотношения и зависит от них; окружающей среды, в которой протекают и формируются взаимоотношения.

Процесс взаимодействия

За период между размещением заказа и его доставкой происходит ряд «эпизодов», в частности обмен брендом, обмен информацией, обмен финансами и социальный обмен. С течением времени эти «эпизоды» с обменами приводят к возникновению институционализированных ожиданий в отношении тех ролей, которые играют покупатель и продавец. Например, существует неписаное правило о

том, какая сторона хранит запасы. Как показывает опыт, для стабильных взаимоотношений характерны частые социальные и информационные обмены.

Организации

Анализируя характеристики двух организаций, можно выявить некоторые свидетельства возможности установления взаимоотношений. Часто это могут быть технические аспекты. В конечном счете процесс взаимодействия определяется степенью соответствия производственной технологии продавца и прикладной технологии покупателя, поскольку они могут находиться на разных стадиях технологического развития. Потребуется также много времени и сил для установления гармоничных взаимоотношений между покупателем и продавцом, если организация-заказчик и организация-поставщик имеют разный размер или небольшой опыт совместной работы, или их сотрудники имеют разную степень подготовки.

Атмосфера

На взаимоотношения двух организаций (фирм) влияет общая атмосфера. Она характеризуется такими факторами, как ожидания в отношении друг друга, близость или дистанцированность во взаимоотношениях, чувство конфликтности или сотрудничества, влияние более сильной организации на более слабую. Атмосфера общей близости позволяет добиться преимуществ за счет снижения расходов, так как появляется множество новых возможностей, например, более эффективные переговоры сторон и умелое управление этим процессом, совместная работа по повторному проектированию существующих брендов и более эффективная дистрибуция. Возможно и иное соотношение — давление одной стороны и подчиненность другой. Например, графики доставки бренда составляются в основном из расчета на сильного заказчика. Бывают ситуации, когда и покупатель может воспользоваться повышенной зависимостью поставщика от него.

Аспекты внешней среды

На взаимоотношения влияют и внешние аспекты, понимаемые в самом широком смысле — социальные системы, каналы дистрибуции или динамика рынка. Покупателю и продавцу необходимо оценить тип социальной системы, в рамках которой они работают. Например, поставщику бренда следует знать о любых национали-

стических предпочтениях покупателей, с которыми они взаимодействуют. На взаимоотношения также влияет тип используемого канала (производитель электронных компонентов может продавать свою продукцию производителю соленоида, который, в свою очередь, продает несколько видов своих соленоидов компании, выпускающей авиационные системы) и взаимоотношения между другими участниками этого канала распределения. Поставщики и покупатели, работающие на высокодинамичных рынках, на которых часто появляются новые бренды, понимают необходимость в большом числе взаимосвязей и осознают, что они не такие интенсивные, как при более стабильных рынках.

Учитывая влияние этих четырех факторов, бренд-маркетологи могут лучше оценить тот базис, на котором строятся их взаимоотношения с организациями-заказчиками.

Исследование, проведенное IMP, показало, что эффективность работы одной и той же бренд-команды с разными заказчиками может быть различной. Если в состав команд вошли специалисты, имеющие опыт и индивидуальные характеристики, способствующие сохранению длительных рабочих взаимоотношений с заказчиками, то взаимоотношения доверия и уважения усиливаются. Это исследование также отметило, что на выбор брендов влияют как рациональные, так и эмоциональные факторы, и поэтому ниже мы уделим этому больше внимания.

Исследование, проведенное Митчеллом и его коллегами (2001), помогло лучше разобраться в факторах, формирующих лояльность к бренду на деловых рынках. Установлено, что основными факторами, влияющими на лояльность брендов, являются качество (65%), надежность (61%), показатели функционирования (60%) и уровень обслуживания (49%). В качестве вторичных факторов, если перечислить их в порядке важности, указывается наличие, знакомство с брендом, взаимоотношения с торговой командой, цена и реклама.

Как правило, менеджеры не располагают временем для изучения появляющихся возможностей установления альтернативных долгосрочных взаимоотношений с новыми партнерами. *Давление, оказываемое на менеджеров по достижению более высоких стандартов качества, внедрение режима работы «точно в срок» и сокращение времени для запуска новых брендов на рынок заставляют их работать более тесно со все меньшим числом партнеров.* Уилсон (Wilson, 1995) разработал полезную матрицу, обобщающую потенциальных кандидатов и позволяющую выделить тех из них, которые могут стать

эффективными партнерами. В общем виде эта матрица показана на рис. 5.5.

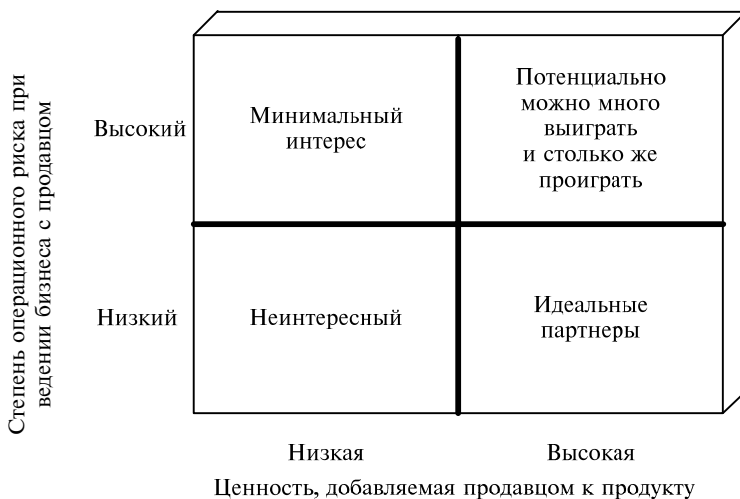


Рис. 5.5

Классификация потенциальных партнеров (по Wilson, 1995)

С точки зрения взаимоотношения идеальны те фирмы, которые представляют низкий операционный риск как партнеры и демонстрируют высокую добавленную ценность к бизнесу покупателя. Взаимоотношения между покупателями и продавцами существовали и продолжают существовать. Но возросшая конкуренция, стремление снизить издержки и необходимость создания союзов, обеспечивающих рентабельность, трансформировали прежние взаимоотношения в ключевые, стратегической значимости инструменты, позволяющие существенно улучшить показатели функционирования компании.

Уилсон более масштабно изучил четыре фактора, выделенных в исследовании IMP, и идентифицировал следующие переменные, которые могут прогнозировать степень успеха взаимоотношений между покупателем и продавцом:

- *степень вовлеченности* — желание и усилие обеих сторон продолжать взаимоотношения;
- *доверие* — уверенность, что каждый партнер будет действовать с учетом основных интересов другого;

- *сотрудничество* — для получения взаимовыгодных результатов предпринимаются взаимодополняющие действия; если результаты полезны только для одного партнера, это крайне негативно сказывается на будущем взаимоотношений;
- *взаимные цели* — степень согласования своих целей партнерами;
- *взаимозависимость и мощь* — сбалансированность полномочий между партнерами, определяющая степень взаимозависимости партнеров;
- *удовлетворение по показателям функционирования* — степень, в которой фирмы удовлетворяют или превосходят ожидания;
- *структурные связи* — наличие систем, например, общих технологий, связывающих две компании настолько тесно, что им становится трудно разорвать взаимоотношения друг с другом;
- *сравнительный уровень альтернатив* — число имеющихся у компании вариантов с таким же высоким уровнем качества. Чем меньше у компании таких партнеров, тем сильнее ее зависимость от нынешнего партнера;
- *адаптация* — степень модификации, которую компания осуществляет, чтобы учесть запросы партнера;
- *безвозвратные инвестиции* — количество ресурсов, которое компания выделяет специально на данные взаимоотношения;
- *совместные технологии* — степень использования технологии, предоставляемой партнером в ходе взаимоотношений;
- *социальные связи* — степень личностных взаимоотношений, развивающихся между представителями фирмы.

Эти факторы определяют степень зависимости двух сторон, участвующих во взаимоотношениях, и помогают прогнозировать дальнейшее развитие этих взаимоотношений. Их важность зависит от этапа взаимоотношений. Например, на первых этапах доверие важнее, чем на последующих. Во взаимоотношениях можно выделить пять этапов:

- *поиск и отбор* подходящего партнера;
- *определение предназначения* каждого партнера, чтобы добиться удовлетворяющего все стороны баланса сил;
- *установление границ*, т.е. границ, обозначающих зону влияния организации — партнера и зоны совместного действия, благодаря чему стороны могут предъявлять обоснованные требования друг к другу;

- *создание ценности*, что предусматривает наличие процессов, повышающих ценность для каждого партнера и предоставляющих возможность поделиться этой ценностью с партнером;
- *поддержание взаимоотношений*, что возможно, когда обе стороны стремятся к тому, чтобы их связь сохранялась в течение длительного времени. На этом этапе большинство факторов становятся скрытыми (латентными).

Важность факторов взаимоотношений (в том числе и нового фактора — *репутации*) на этих пяти этапах развития взаимоотношений иллюстрирует рис. 5.6.

Модель Уилсона показывает, что со временем *характер и содержание взаимоотношений между покупателем и продавцом развиваются*, хотя изменения, происходящие при этом, не обязательно протекают строго последовательно, или что на практике их можно строго разделить на отдельные составляющие. Каждый этап — это возможность для партнеров оценить взаимоотношения и решить, следует ли их сохранять, расширять или, может быть, целесообразнее их ограничить.

Одна из ключевых детерминант, влияющих на развитие взаимоотношений, — возможность создания бóльшей ценности. Однако определить, является ли дополнительная ценность результатом взаимоотношений или действия других процессов, довольно трудно, а догматичный подход к вычислению отдельных преимуществ, получаемых каждой из сторон, может негативно сказаться на их взаимоотношениях. Тем не менее, партнерские взаимоотношения и существуют для того, чтобы улучшать ценности или снижать издержки каждого из партнеров. Поэтому необходимо добиться какой-либо рациональной системы, помогающей определить долю ценности, созданной каждым из партнеров, и долю причитающейся ей прибыли. Однако для этого партнеры должны проводить открытую политику и предоставлять друг другу всю информацию об этом.

Несомненно, развитие взаимоотношений требует выделения дополнительных средств, объем которых надо определить, а затем сопоставить с возможными дополнительными преимуществами. Так дополнительных расходов потребуют усилия по координации видов деятельности обеих сторон, время, необходимое каждому из партнеров, чтобы разобраться с другой организацией, и работа по стыковке производственных, торговых и административных систем.

Переменные	Поиск партнеров	Определение предназначения	Установление границ	Создание ценностей	Поддержание взаимоотношений
Репутация	_____				
Удовлетворение показателями функционирования	_____	_____			
Доверие	_____	_____			
Социальные связи	_____	_____	_____		
Сравнительный уровень альтернатив	_____	_____			
Взаимные цели	_____	_____	_____	_____	
Взаимозависимость и полномочия	_____	_____	_____	_____	
Общие технологии	_____				
Безвозвратные инвестиции			_____	_____	
Адаптация			_____	_____	
Структурные связи				_____	
Вовлеченность				_____	
Сотрудничество				_____	

Рис. 5.6
 Изменяющийся характер бизнес-взаимоотношений (по Wilson, 1995)

Факторы, влияющие на выбор брендов

При выборе организацией конкурирующих брендов проводится тщательная их оценка, особенно если это новые для нее бренды. Для этого часто используется список их характеристик, согласованный с заинтересованными лицами. Он отражает мнение всех членов закупочного отдела. Однако, как правило, оценивание может носить более широкий характер, хотя и в завуалированном виде. В его основе лежат социальные моменты («Могу ли я работать с этим представителем?») или психологические («Будут ли нас уважать, если мы будем покупать у этой фирмы?»). Рассмотрим некоторые основные вопросы подобного рода, относящиеся к рациональным и эмоциональным составляющим.

Критерии рационального оценивания бренда

В маркетинге категории бизнес-бизнес гораздо большее внимание уделяется использованию ресурсов на основе скорее рациональных, чем эмоциональных характеристик. Например, обзор фирм, предлагающих на рынке высокотехнологичные бренды, показал, что большое значение приписывается наличию у поставщика современных технологий, наличию в штате умело подготовленных продавцов, поддержке бренда мощной системой обслуживания, наличию ценовой конкурентоспособности и предложению полного ассортимента продукции. Хорошие отношения между покупателями и торговыми представителями получили меньший коэффициент значимости. Здесь вряд ли можно обобщить все типы функциональных компонентов бренда, которые могут оказаться привлекательными для покупателей, так как в каждом случае необходимо учитывать ряд факторов, в частности:

- различные требования отдельных членов закупочного центра;
- тип отраслей, где осуществляется закупка бренда;
- тип приобретаемого продукта.

Маловероятно, что все члены **закупочной комиссии** в равной степени будут интересоваться одними и теми же характеристиками бренда, так как работают в разных подразделениях, имеют разную подготовку и разный опыт взаимодействия с брендом. Более того, у членов закупочной комиссии могут быть противоположные мнения о какой-либо характеристике бренда. Главного химика может особенно интересовать чистота закупаемого вещества, в то время как единственной заботой менеджера по закупкам может оставаться снижение общих издержек. Исследования предлагаемых на рынке

систем кондиционирования воздуха показало, насколько разными могут быть критерии оценивания у членов закупочной комиссии. Скажем, заводские менеджеры гораздо больше внимания уделяли эксплуатационным издержкам, тогда как главных менеджеров больше беспокоил вопрос о том, насколько бренд современен и каков его потенциал по экономии энергии.

Если один и тот же бренд продается в **разных отраслях**, то скорее всего критерии, используемые в них для его оценивания, будут разные. Исследование, сравнивающее критерии оценивания у производственных предприятий и у больниц, показало, что хотя некоторые похожие требования существуют, но есть и значительные различия. И те, и другие рассматривают надежность и эффективность как важнейшие характеристики, но если больницы ключевым фактором считали и послепродажное обслуживание, то предприятия-производители — технические характеристики бренда.

Чем больше общего междукупающими отраслями, тем выше вероятность использования одних и тех же критериев оценки. При сравнении 20 критериев оценки, применяемых электроэнергетикой и электронной промышленностью, только четыре критерия имели одну и ту же степень важности (услуги по ремонту, производственные мощности, степень соответствия требованиям и помощь в подготовке персонала).

На критерии оценивания бренда влияет и **тип продукта**. В ходе одного очень информативного исследования удалось классифицировать промышленные товары по четырем категориям и показать, какие похожие свойства рассматривались в каждой из этих категорий. Приведем эти основные по значимости составляющие каждой категории:

- (1) для часто заказываемых товаров, при использовании которых не возникает проблем: надежность поставки, цена, гибкость и репутация;
- (2) для товаров, требующих подготовки персонала: техническое обслуживание; простота пользования, возможности подготовки персонала и надежность поставки;
- (3) для товаров, в отношении которых существует неопределенность в успешной работе в новом качестве: надежность поставки, гибкость, техническое обслуживание и информация о надежности товара;
- (4) для товаров, по поводу которых у членов закупочной комиссии существуют серьезные разногласия: цена, репутация

ция, информация о надежности продукта и стабильность поставок.

У некоторых маркетологов, работающих на деловых рынках, существует *ошибочное убеждение*, что бренды могут добиться успеха, если предлагают заказчикам привлекательно низкую цену. Это не всегда так. Группа исследователей, изучив учет закупок у ряда крупных производственных компаний и проанализировав 112 закупок капитального оборудования, установила, что в среднем перед принятием решения о закупке оценивались три конкурирующих бренда, и в 41 % закупок был выбран совсем *не* тот бренд, поставщик которого предлагал самую низкую цену. Покупатели платили дополнительную цену за

- хорошую взаимозаменяемость деталей;
- короткое время поставки;
- работу с престижными поставщиками;
- полный ассортимент запасных частей и их оперативную поставку;
- низкие текущие расходы;
- низкие издержки на монтаж;
- материалы высокого качества.

Если конкурирующие бренды воспринимаются как очень похожие, только тогда на первое место выходит цена. В одном из исследований изучались восприятия покупателями различных брендов электроприборов (осциллографов, переключателей, резисторов и т.д.). Когда покупатели воспринимали дифференциацию бренда *незначительной*, тремя основными критериями выбора были цена, спецификация и условия поставки. И наоборот, если воспринимаемые различия конкурирующих брендов были существенными, цена не входила даже в первые десять критериев. Аналогичные результаты были получены и в другом исследовании, в ходе которого анализировалось, как заказчики покупают недифференцированные бренды промышленных чистящих веществ, смазочных и абразивных материалов. Цена воспринималась как ключевой критерий только тогда, когда выбор осуществлялся между очень похожими брендами.

Даже когда цена — доминирующий критерий выбора бренда, покупатели рассматривают ее различные аспекты. Возможно, цена покупки бренда может показаться высокой, но если принять во внимание долгосрочную экономию в результате использования этого бренда, например, из-за меньшего числа брака при производстве, заказчик может анализировать покупку в параметрах долгосроч-

ной экономии и более высокого качества выпускаемой им продукции. Кроме того, покупатели рассматривают издержки всего жизненного цикла бренда, то есть общие расходы, которые они скорее всего понесут за все время существования этого бренда. В свое время грузовики Mercedes-Benz рекламировались под слоганом «Вы покупаете грузовик или айсберг?», под которым изображался айсберг, что отражало тот факт, что в течение жизни этого транспортного средства на цену покупки приходилось всего 15 % общих издержек, а 85 % — на текущие расходы. Еще одним примером этого рода была печатная реклама Fujitsu ICL своих сетевых компьютеров. В заголовке сообщалось, что «Те, кто экономят и демонстрируют мудрость на пенс, допускают глупость на целый фунт», подчеркивая тот факт, что покупатели должны учитывать не только стоимость покупки персонального компьютера, но и долгосрочные издержки его эксплуатации.

Если предлагаемая цена слишком низкая, покупатель может насторожиться. Так один известный нам консультант не получил контракт только потому, что его цена была слишком низкой по сравнению с другими претендентами. Клиент просто не мог понять, как этот консультант может выполнить работу качественно при столь низкой цене. Как потом выяснилось, когда он работал один, у него было значительно меньше накладных расходов, к тому же он соглашался на более низкую прибыль, чем большинство дорогих фирм, однако именно предложенная им низкая цена не позволила ему в конечном счете заполучить контракт. А в соответствии с правилом потребительского бренд-маркетинга всегда возникает чувство, что «ты получаешь столько, за сколько платишь».

Существуют и другие причины, из-за которых предложение бренда по низкой цене может оказаться не самым разумным. В некоторых организациях закупщики оценивают по их способности добиваться в ходе переговоров с поставщиками скидок, а изначально установленная низкая цена практически не дает им возможности продемонстрировать свои способности. Некоторые закупщики получают удовлетворение, когда в ходе переговоров им удается добиться более привлекательной цены, а в случае изначально низкой цены их возможности заметно ограничиваются.

И наконец, важный компонент брендов, приобретаемых организациями, и рациональный с их точки зрения — функциональные характеристики. Однако если говорить о количественных параметрах, используемых для оценивания технических и коммерческих

характеристик товара, то это та область, которая интересует не только закупщиков. Далее мы рассмотрим критерии нерационального типа.

Эмоциональные критерии оценивания бренда

Специалисты, вовлеченные в процесс выбора брендов, испытывают удовольствие, когда им удается отыскать наилучшее решение проблем фирмы. Кроме того, их мотивируют и личные мотивы, скажем, стремление сохранить работу, потребность в уважении коллег, в дружбе, удовлетворение чувства эго, стремление продвинуться по карьерной лестнице, лояльность, в основе которой лежат их убеждения и отношения, а также целый клубок других социальных и психологических мотивов.

В одном исследовании, которое мы провели для производителя жестяной упаковки, особенно заметны были явно выраженные эмоциональные аспекты выбора бренда. Цель исследования — выявление причин размещения в этой фирме заказчиками только небольших контрактов. Во время углубленного опроса один из покупателей рассказал нам, что он обычно размещает крупные заказы, однако считает, что показатели качества в этой фирме слишком нестабильные, и поэтому он приобретает небольшие партии. Когда его спросили, почему он вообще работает с ней, закупщик ответил, что из-за хороших взаимоотношений с управляющим директором этой фирмы. Он рассматривал нашего клиента

как старого друга, чью компанию вы цените в результате многих лет, проведенных вместе. Но по мере того как вы становитесь старше, у вас возникает своего рода идосинкразия, и вы готовы принимать старого друга таким, каков он есть, и пытаетесь по-прежнему получать удовольствие от общения с ним.

Он, несомненно, ценил свою дружбу с управляющим директором и на более низком уровне вовлеченности был по-прежнему готов покупать у него упаковки из жести, по крайней мере для тех работ, где качество жести не было важной характеристикой.

Таким образом, на способ принятия решения покупателями влияют рациональные (объективные) аспекты и эмоциональные (субъективные) факторы, что в обобщенном виде показано на рис. 5.7.

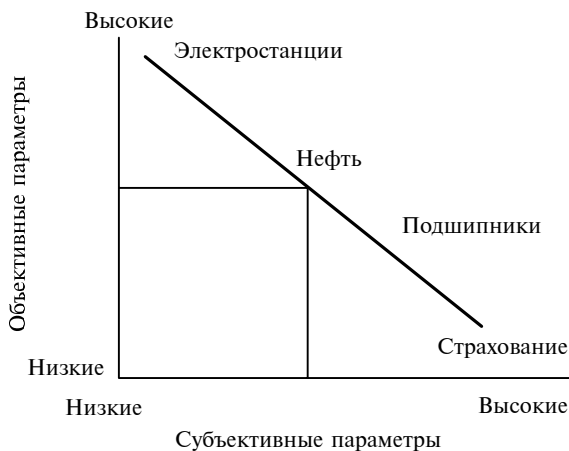


Рис. 5.7
Влияние объективных и субъективных факторов на принимаемое решение

Очевидно, что электростанция со значительными капитальными и эксплуатационными издержками и сильным влиянием на окружающую среду приобретает в основном на основе объективных / функциональных показателей. Однако часто при сравнении конкурирующих товаров и услуг появляются небольшие возможности выбора, как например при покупке смазочных веществах, шарикоподшипников, страховых полисов и т.п. В таких случаях в качестве дифференцирующего фактора выступают личные взаимоотношения или воспринимаемое качество компании-поставщика. Другими словами, в подобных ситуациях более важными становятся субъективные показатели.

Покупатели как эмоциональные люди учитывают, как бренд повлияет на них в социальном и психологическом планах. Задержка с поставкой бренда сказывается не только на производственных графиках, но и вызывает резко негативные чувства у людей, которые пострадали от этого. Поэтому задержка с поставкой вызывает у некоторых закупщиков чувство, которое можно выразить словами: «Вы не настолько важны для нас, чтобы мы это терпели». Нарушение условий соглашения, которое воспринимается как самодовольство другой стороны, также негативно сказывается на ее репутации. Заказчики чувствуют, что поставщик не относится серьезно к своему бизнесу, и поэтому начинают сомневаться в нем.

Конечно, закупщикам нравится взаимодействовать с престижными поставщиками, так как они чувствуют, что это повышает их собственный статус в фирме. Они с гордостью сообщают своим коллегам, что работают с такими поставщиками, и считают, что в результате и сами получают больший вес и большие полномочия, особенно если корпоративная идентичность поставщика вызывает ассоциации отличного качества продукции.

Поставщик рассматривается не только с точки зрения производственных мощностей, но и типа взаимоотношений. Крупные поставщики иногда воспринимаются как безличностные, труднодоступные, заикленные на себе бюрократические фирмы, не способные действовать гибко. И наоборот, небольшие фирмы считаются более теплыми, дружелюбными, внимательными и гибкими структурами.

Один менеджер по закупкам входил в команду, которой необходимо было принять решение, покупать ли для нового бакалейного бренда стеклянную или жестяную упаковку. Несмотря на тот факт, что были получены и оценены технические данные, он рекомендовал жесть, так как лично ему стекло казалось эстетически непривлекательной упаковкой. Чтобы преодолеть его нелюбовь, производитель стеклянной упаковки решил обратиться к его эмоциональным инстинктам и оставил на его рабочем столе небольшую стеклянную статуэтку. Эстетический вид этой статуэтки помог изменить отношение менеджера: функциональные вопросы стали для него менее важными, чем эмоциональные.

Это всего лишь один из многочисленных примеров, показывающих важность правильного позиционирования брендов, приобретаемых организациями. Например, производитель хирургических инструментов добился успеха, когда его представители стали рассказывать о своих брендах не холодными, медицинскими терминами, а используя слова хирургов «мягкие и элегантные». В этом случае производитель выиграл благодаря объединению в своих коммуникациях чисто технического подхода с более индивидуализированной тональностью.

Понимание *психологии покупателей от организации может обеспечить бренду конкурентные преимущества*, особенно если его соперники фокусируются только на функциональных аспектах. Так, в одном исследовании, выяснявшем, почему фирмы продолжают покупать компьютеры в одной и той же компании, мы убедились в важности психологии. Мы выяснили, что к покупателю обратился другой поставщик, модель компьютера которого фактически по показателям функционирования и издержкам полностью соответство-

вала модели старожилы рынка. Через несколько дней закупщик сломал ногу и позвонил в компьютерную фирму, с которой он ранее сотрудничал, и из-за своего состояния отказался от их приглашения присутствовать на автомобильных гонках. Но события стали разворачиваться не так, как он предполагал: после его звонка ему прислали роскошный лимузин с шофером и предоставили все необходимое в своей гостевой ложе на гоночной трассе. Это, конечно, произвело на него должное впечатление. Демонстрация того, что «вы у нас особое лицо», помогло ему сохранить лояльность.

Как уже отмечалось, закупщики при приобретении бренда воспринимают ту или иную степень риска. Чтобы учесть их обеспокоенность, маркетологи должны уметь представлять свои бренды как снижающие риск. В одном из исследований (Hawes and Barnhouse, 1987) изучалось, как покупатели воспринимают риск, которому они подвергаются, выбирая конкурирующие бренды при модифицированной повторной покупке. Закупщики считают, что наиболее эффективный способ снизить персональный риск — посетить предприятие поставщика и побеседовать с другими его заказчиками. Конечно, личные контакты и открытость — действительно два основных способа, позволяющих снизить воспринимаемый риск.

Если воспринимаемый покупателями от организаций риск возрастает, они с большей вероятностью будут использовать для консультации собственные неформальные источники информации. Хенторн и его коллеги (Henthorn, 1993) проанализировали, как меняется восприятие риска такими покупателями в результате общения с сотрудниками своего предприятия и за его пределами. Был сделан вывод, что поставщикам необходимо выявить источники, позволяющие снизить воспринимаемый покупателями риск, а затем минимизировать тревоги заказчиков, которые у них возникают при взаимодействии с разными фирмами. Маркетологи также могут сообщить имена тех удовлетворенных потребителей и независимых экспертов, которые могут дать объективную оценку качества их продукции. Исследователи установили, что надежность рекомендаций внешних консультантов обычно выше, чем внутренних.

Бренд-маркетологи могут разрабатывать стратегии, которые позиционируют их бренды как эффективные механизмы, снижающие риск. Одной из многих фирм, выигравших от понимания того, как покупатели воспринимают риск, можно назвать Caterpillar Corporation. Корпорация испытывала серьезные трудности, поскольку некоторые фирмы-имитаторы производили поддельные запасные части низкого качества для послепродажного обслуживания ее оборудования. Внешне эти запасные детали были похожи на настоящие

Caterpillar, однако продавались по значительно более низким ценам. Срок службы подделок был короче, а их эксплуатация могла нанести большой вред двигателю. Чтобы отразить эту угрозу, Caterpillar разработала серию листовок для своих заказчиков, изображавшую рядом со своим оборудованием игральную кость. Заголовки призывали: «Не играйте с этим», «Не играйте в игры с ними», «Не рискуйте». Листовки также были снабжены фотоснимками повреждений, вызванных использованием поддельных запасных частей. Эти материалы доходчиво сообщали о функциональном превосходстве бренда, а также устраняли персональный риск у тех покупателей, которые принимали решение пользоваться только настоящими запасными частями.

Предоставление закупщикам информации о бренде

На промышленном рынке покупатели тщательно оценивают конкурирующие бренды с учетом их бренд-маркетинга. *Из-за более сложной природы брендов и их дороговизны они гораздо больше полагаются на персонализированные сообщения.* Поэтому поставщики значительно большее внимание уделяют тому, чтобы их торговые представители доводили до заказчиков всю необходимую информацию о бренде. Их задача облегчается, если потенциальным заказчикам известно, что бренд предлагается уважаемой организацией. Корпоративная реклама, усиливающая четкий корпоративный образ, может сделать презентации торговых представителей более эффективными. Представителям не приходится затрачивать длительное время, рассказывая покупателю о компании, и поэтому он может больше внимания уделить объяснению преимуществ бренда.

Такое стимулирующее продвижение, где реклама применяется для убеждения заказчиков и помогает торговым представителям фокусироваться на характеристиках бренда, наблюдается сейчас во многих отраслях. Обзор (Trautog and Trautog, 1989) деятельности высокотехнологичных фирм, показал, что поставщики чувствуют, что сейчас для них самое важное — продвигать свои бренды, используя торговых представителей, получающих поддержку в виде рекламы, размещаемой в профессиональных журналах, а также демонстрации своей продукции на торговых выставках.

Работа Шмитц (Schmitz, 1995) пролила некоторый свет на различные способы, позволяющие убедить покупателей от организаций или оказать влияние на них, в том числе и при продвижении товара. Выделены два способа, при помощи которых под воздейст-

вием любых сигналов, передаваемых продавцом, формируются мнения. Первый, известный как центральный путь, — это активный процесс мышления и формулирования выводов. Второй — периферийный путь, в большей степени инстинктивный и подсознательный процесс обработки сигналов, где активное мышление почти не используется. Убеждение, получаемое центральным путем, формируется, когда получатель сообщения должным образом мотивирован и способен обрабатывать получаемый сигнал. Примером можно назвать информацию и подробности о товаре, содержащиеся в рекламной или стимулирующей продаже литературе. Периферийный путь применяется, когда отсутствует либо мотивация, либо способность обрабатывать сигналы. К периферийным сигналам могут относиться стиль одежды продавца, высказываемые им аргументы, способ представления информации и т.д. Мнения, формируемые через центральный путь, более устойчивы, продолжительны и связаны с поведением. Понимая мотивационные уровни закупочной группы и их способности оценивать информацию о бренде, продавец может скорректировать свои взаимодействия с различными представителями закупочной комиссии, имеющей право на самостоятельное принятие решений.

Одно из исследований (Dempsey, 1978) покупателей капитального оборудования и компонентов к ним показало, что закупщики ранжировали собственные отчеты по сделкам как самый полезный источник информации. Далее по рейтингу у них стояли посещения торговых представительств, затем обсуждения со специалистами из других подразделений. Маркетологи, работающие с **ассортиментом** брендов, могут придти к заключению, что им легче расширить свой бизнес с уже имеющимися заказчиками, чем начать его с новыми, так как они могут проверить, пользуясь своими учетными документами, характер предыдущих сделок с ними. Результаты этого исследования также показывают, что бренд-маркетологи должны формировать положительные взаимоотношения с другими подразделениями фирмы. Еще один из самых полезных способов получения информации о бренде — посещение заводов поставщика и просмотр относящихся к данному бренду рекламных материалов.

Бренд-маркетолог, работающий на промышленном рынке, должен обязательно учитывать, что покупатели и их коллеги, так или иначе участвующие в закупках, могут воспринимать содержание бренд-сообщения не так, как маркетолог, каждый по-своему.

Мы уже говорили в гл. 3, что люди имеют ограниченные ментальные способности, и чтобы защитить себя от избыточной информации, в ходе перцептуального процесса они активно фильтру-

ют ее. Пример — реклама, в свое время использованная компанией Zantac в Германии. Команда, занимавшаяся брендом, хотела довести фармакологические характеристики своего лекарства как противязвенного средства и воспользовалась рекламной площадью в одну полосу, которую разместила в уважаемом медицинском журнале. Под рекламой подробно объяснялось фармакологическое воздействие лекарств. Последующие исследования показали, что ни один из врачей этого подробного объяснения не изучил. Большинство из них прочитали только основную подпись, пробежали глазами название бренда, а на важную информацию в рекламе внимания не обратили.

Хорошим примером организации, которая преднамеренно учитывает, как она может избежать возникновения проблем разного восприятия у членов закупочной комиссии, можно назвать Loctite. Компания была обеспокоена интерпретацией торговой рекламы их ассортимента промышленных адгезивных материалов инженерами фирмы-заказчика. Маркетинговое исследование показало, что инженеры-проектировщики испытывали сильное давление, поскольку от них требовали поступить «правильно» и не принять плохого решения. Поэтому во избежание риска они часто обращались к диаграммам, графикам в бренд-рекламе. И наоборот, заводские инженеры считали себя «умельцами», благодаря которым «все здесь крутится», и творчески относились к решаемым проблемам. Их скорее привлекала реклама с фотоснимками товаров, а не графики. Разобравшись в различных запросах разных членов закупочной комиссии, Loctite разработала торговые рекламные материалы, позволяющие привлечь внимание разных типов инженеров. В результате была достигнута большая схожесть их восприятий в отношении промышленных адгезивных материалов Loctite, что в свою очередь обеспечило большой объем продаж.

Компания как бренд

Покупатели от организаций помнят об имидже компании-поставщика дольше, чем о любых подробностях товара, приведенных в информации о нем. Потребитель, работающий в промышленной отрасли, если он действительно специалист в этой области, всегда задает вопросы о надежности потенциального поставщика. Однако, как мы уже отмечали, бизнес-решения принимаются людьми и связаны с людьми и всегда существуют эмоциональные факторы. Поэтому поставщик должен иметь явно выраженную ин-

дивидуальность, без которой нельзя добиться уважения на деловом рынке. Цель корпоративного брендинга:

- сделать название компании известным, отличительным от других и надежным, с точки зрения потенциальных покупателей;
- помочь формированию взаимоотношений между покупателями и поставщиками;
- продемонстрировать преимущества, предлагаемые покупателям;
- воплотить систему ценности корпорации.

Чтобы представить себя в наиболее благоприятном свете, фирмы разрабатывают программу **корпоративной идентичности**, координирующую все формы внешних коммуникаций и демонстрирующую согласованность. Проблема заключается в том, что корпоративная идентичность — это эквивалент «брендинга как входящего процесса» (см. гл. 2). Из-за проблем, порождаемых перцептуальным процессом, происходящим у покупателя, итоговое восприятие фирмы, ее **корпоративный имидж** может существенно отличаться от того, каким этот имидж задумывался маркетологами.

Корпоративная идентичность — это ценный актив, который, если им управляют эффективно, может внести заметный вклад в успех бренда. Поэтому любая фирма должна управлять программой своей корпоративной идентичности так, чтобы все члены закупочной комиссии воспринимали один и тот же корпоративный имидж поставщика, как повышающий чувства доверия к нему и его работе. У каждого члена закупочной комиссии могут быть свои контакты с конкретным поставщиком, однако, не имея единого подхода к управлению корпоративной идентичностью, они могут по-разному воспринимать корпоративный имидж, что для бренда крайне отрицательно.

Любая программа корпоративной идентичности получает поддержку из множества источников. Например, название фирмы, ее структура, сотрудники, офисы, фирменные бланки, деятельность по продвижению, ключевые ценности, культура, логотип, и даже то, как служащие отвечают на телефонные звонки, — все это вносит свой вклад в такую программу. Было бы ошибочно считать, что корпоративная идентичность эквивалентна логотипу: он всего лишь вершина огромного айсберга. Во второй половине 1990-х ВА (British Airways) тратила огромные деньги на то, что казалось изменением всего брендинга — кампания занялась перекраской хвостовых оперений своих самолетов, результатом чего стало появление у нее приблизительно 50 «логотипов». На самом деле изменение логотипа было лишь небольшой частью работы в рамках общего формирова-

ния корпоративной идентичности. BA провела масштабный опрос, чтобы проверить, может ли обслуживание пассажиров на их рейсах быть стандартизированным. Она уточнила объем и характер своего обслуживания в полете и выяснила, что, например, на маршруте Лондон—Гонконг пассажиры требуют иного уровня обслуживания, чем на маршруте Лондон—Нью-Йорк. Полученные уточненные данные свидетельствовали о том, что British Airways теперь больше внимания стала уделять потребителям. К сожалению, характер внешних коммуникаций об изменениях и публичное высказывание недовольства бывшим премьер-министром (Маргарет Тэтчер) по поводу этой программы отрицательно повлияли на нее.

Чтобы максимизировать активы компании как бренда, большинство умело действующих фирм ожидают, что их сотрудники станут выступать в качестве «послов». Вступая в контакт с другими фирмами, сотрудники должны уметь передать эту индивидуальность и, имея соответствующие знания, помочь разобраться в ней другим. Директор по персоналу не должен больше быть *внутренне* сфокусирован на управлении стратегическими человеческими ресурсами — теперь он должен иметь и *внешнюю* ориентацию, например рассматривая кандидатуру потенциального сотрудника, следует учитывать его способность «продавать» продукцию в интересах фирмы. В программу профессиональной подготовки все больше вносятся изменений, цель которых научить сотрудников навыкам и умениям, помогающим осуществлять внешнюю коммуникацию в интересах своей фирмы.

Хорошо продуманная программа корпоративной идентичности позволяет фирме получать самые разные преимущества. Прежде всего, ей теперь легче противодействовать сокращающейся продолжительности жизни бренда. Известно, что динамичная природа современных рынков и постоянные требования потребителей улучшать показатели функционирования приводят к сокращению жизненного цикла бренда. Поэтому бренды должны быть корректируемыми. Жесткость форм и бескомпромиссность брендов ведет к размыванию имиджа фирмы.

Другое преимущество корпоративной идентичности — поддержка реальной дифференциации. Из-за динамичного изменения технологий функциональные преимущества очень быстро исчезают. Особенно это заметно в сфере финансовых услуг, где конкуренты уже через несколько дней могут предложить аналогичный продукт. Однако в тех случаях, когда в основе различия лежит не функциональный, а эмоциональный элемент, покупатели, как правило, воспринимают дополнительную ценность, а конкурентам требуется значительно

больше времени, чтобы создать его у себя. Так, покупатель может видеть быструю реакцию технического представителя поставщика, который постоянно проявляет искренний интерес к их бизнесу, а в тех редких случаях, когда этот представитель отсутствует, аналогичный высокий уровень обслуживания предоставляют его коллеги. Эмоциональные выгоды потребительского обслуживания особенно ценят те покупатели, которые не знают о том, что это одна из ключевых ценностей.

Еще одно преимущество возникает тогда, когда в результате инфляции экономия компании при использовании медиасредств превышает рост рыночных цен. В такой ситуации СМИ могут стать эффективным по затратам способом передачи общих ценностей всем тем организациям и лицам, с которыми компания взаимодействует. Скажем, буквы ICI на отдельных рекламируемых в СМИ брендах позволяют покупателю мгновенно сформировать имидж, которым может обладать этот бренд.

Однако бюджет на мероприятия по продвижению должен быть ориентирован в основном на корпоративные коммуникации. Возможно, следует разработать процесс, позволяющий корпоративной рекламе доводить до заинтересованных лиц корпоративную идентичность, благодаря чему каждый бренд будет выигрывать от общекорпоративной деловой репутации, и при этом отдельные бренды подавляться не будут.

Корпоративная идентичность — мощный инструмент, помогающий маркетологам, работающим на рынке бизнес-бизнес, продвигать свои бренды. Ее мощь определяется степенью координации всех ее составляющих и тем, насколько они усиливают друг друга. Поэтому поставщику необходимо выявить различные направления, где он будет взаимодействовать со всеми членами закупочной комиссии, в частности, рекламные проспекты, персонал, транспортные средства доставки товара, документация фирмы и т.д. Необходимо определить, размещать ли на всех этих элементах какое-либо унифицирующее устройство (например, логотип) и в какой мере каждый из элементов работает на достижение целей общекорпоративной идентичности. Так, одна из этих целей — информирование о стремлении компании добиваться высокого качества — может получить хорошую поддержку в виде красочных рекламных буклетов, проспектов, умело представляемых знающими продавцами; но провал обеспечен, если заказанные товары доставит грязный грузовик, а нетерпеливый водитель в спешке вручит сотруднику, принимающему товар, плохо подготовленный товарный счет.

Однако логотип — это не единственная основа, вокруг которой строятся подобные программы, хотя, конечно, это полезный механизм передачи общекорпоративных целей. Если фирма реагирует на меняющуюся внешнюю среду, способы ее общения со своими аудиториями могут существенно и заметно меняться. Так, например Allied Irish Banks в течение ряда лет расширял свои операции на международном рынке, предлагая все более широкий ассортимент финансовых услуг, но на рынке капитала он по-прежнему воспринимался как ирландский и не имел единой идентичности, а его логотип (круг с тремя спицами) иногда путали с логотипом Mercedes-Benz. Как часть стратегического плана по повышению потребительской ориентации заявление о миссии банка изменили. Если раньше оно звучало так:

Ведущая ирландская организация по финансовым услугам, способная конкурировать в мировых масштабах, постоянно доставляя услуги высокого качества на конкурентной основе нашим клиентам в Ирландии и по всему миру,

то теперь ее формулировка стала иной:

Основой нашего бизнеса являются ценности и услуги. Мы стремимся предоставить реальную ценность каждому нашему клиенту и при предоставлении банковских и финансовых услуг соответствовать самым высоким стандартам обслуживания.

В соответствии с этой новой миссией все аспекты банковской деятельности были пересмотрены и изменены, если это было необходимо. В качестве нового логотипа была выбрана арка, так как разработчики посчитали, что она передает идею надежности банка, безопасности и интересов тех многочисленных групп, которых этот банк обслуживает.

Различная восприимчивость брендинга

Хотя в этой главе мы показали важность брендов на промышленных рынках, следует осторожно подходить к допущению, что бренды в равной степени значимы для всех потребителей и во всех ситуациях, связанных с покупками. Мудамби (2001) проанализировала этот аспект в своем исследовании, проведенном на территории Великобритании на рынке точных подшипников. Она провела глубинные интервью и отправила анкеты по почте самым разным людям, принимающим участие в закупках подшипников. В результате были выявлены три отдельные группы фирм, покупающих подшипники.

Фирмы с сильной материальной заинтересованностью

Для этих фирм материальные аспекты предложения, например, цена и физические характеристики продукта, воспринимаются более важными, чем нематериальные. На эти фирмы пришлось 49 % из всех обследованных структур бизнеса.

Фирмы, хорошо реагирующие на бренддинг

Фирмы, входящие в эту группу, уделяют бренддингу повышенное внимание. Они анализируют следующие его элементы: степень известности производителя (осведомленность о названии бренда), общая репутация производителя (имидж / репутация бренда) и число предыдущих покупок у производителя (лояльность к бренду в виде покупок). Эти фирмы также рассматривают сервисные аспекты предложения как существенно важные для себя. Доля фирм, входящих в эту группу, составила 37 % общей выборки.

Фирмы с небольшим интересом к бренддингу

Фирмы, входящие в эту группу, продемонстрировали, что не считают какие-то атрибуты более важными, чем другие. Для этих фирм приобретение подшипников является второстепенной покупкой.

Бренддинг, как показывают приведенные цифры, играет важную роль у достаточно крупной в процентном исчислении доли покупателей категории бизнес-бизнес. Последствия сегментирования, в основу которого положена воспринимаемая важность бренддинга, описанная выше, значимы и для маркетологов, работающих на деловых рынках. Например, сталкиваясь с заказчиками, имеющими низкий интерес, маркетологи могут использовать бренд-коммуникации, чтобы повысить мнения потребителей о важности решения по данной покупке. Работая с фирмами, имеющими материальную заинтересованность, маркетологи могут объединить хорошо подготовленную информации о материальных выгодах товара с информацией о том, как потребители могли бы оценить его менее материальные аспекты. Бизнес с организациями, положительно относящимися к бренддингу, можно расширить или улучшить, если акцент делать на уникальной природе каждого товара, его особенности, репутации производителя, услугах, улучшающих товар, а также на эмоциональных и экспрессивных функциях бренда.

Выводы

В этой главе было показано, что, как и в потребительском маркетинге, брендинг играет важную роль и в промышленном маркетинге. У покупателя от организаций, конечно, больше стимулов оценивать конкурирующие бренды прежде всего на рациональном уровне, хотя эмоциональные факторы также влияют на покупку бренда. Покупатели стараются принять решение не только на основе показателей функционирования, но и под воздействием эмоциональных аспектов, таких, как престиж, ассоциирующийся с некоторыми брендами. Как было установлено, бренд как организация имеет некоторый капитал, а покупатели от предприятий демонстрируют явно выраженные типы поведения, зависящие от капитала бренда, такие, как готовность заплатить более высокую цену или рекомендовать этот бренд другим. Однако при формулировании допущений говорить об общем воздействии бренда на организационную среду, следует осторожно, так как некоторые фирмы при определенных условиях реагируют на брендинг менее сильно, чем другие.

Некоторые аспекты маркетинга в деловой сфере и потребительского маркетинга различаются, и при разработке брендов как организаций это надо учитывать. Например, к принятию решения о выборе бренда могут быть привлечены сотрудники из различных подразделений, каждый из которых в отношении выбираемых брендов имеет свои ожидания. Учитывая потребности различных людей, можно подготовить презентацию бренда с учетом интересов различных групп, то есть сделать ее более индивидуализированной. Нестандартные покупки в организациях, как правило, требуют привлечения приблизительно пяти человек, хотя при совершении более сложных покупок их число может увеличиться. Один из способов спрогнозировать, какие отделы и подразделения могут быть привлечены к покупке бренда, — рассмотреть с точки зрения организации коммерческий риск, с которым она сталкивается, осуществляя эту покупку, и техническую сложность бренда. Высокотехнологичные бренды, предлагаемые уважаемым поставщиком, вызывают значительный интерес у технических специалистов, но мало привлекательны для бухгалтеров компании.

Более глубоко понять трудности, которые потребуются преодолеть бренду, можно, идентифицируя членов закупочного центра как пользователей, «подстрекателей», лиц, принимающих решения, покупателей и контролеров. Поэтому презентацию бренда следует проводить не только с учетом запросов лица, принимающего решение, но и, скажем, запросов основных «подстрекателей», например,

архитекторов, влияющих на выбор системы отопления офиса. Также необходимо уделить должное внимание особенностям процесса убеждения, имеющего место между членами закупочной комиссии и продавцом. Каждая из двух основных форм убеждения (центральная и периферическая) приводит к своим, особым, маркетинговым последствиям.

Восьмишаговая модель покупательного процесса помогает маркетологам спрогнозировать путь, следуя по которому организация будет принимать решение о выборе бренда. Объем работ, выполненный членами закупочной комиссии, будет зависеть от их опыта работы с приобретаемым товаром. При малом опыте они пытаются получить большой объем информации и провести детальный анализ альтернативных брендов. При наличии большего опыта членам комиссии потребуется меньше информации от поставщиков, и в конечном счете они начинают ценить возможность удобного и быстрого повторного размещения заказов. Как и покупатели на потребительском рынке, которые стремятся приобретать бренды, обеспечивающие самую высокую ценность, такое же стремление наблюдается и у потребителей на промышленном рынке. Поэтому здесь возникает компромисс между функциональностью и ценой бренда. Один из способов повысить ценность бренда — увеличить его функциональность, не изменяя цену. Для повышения ценности можно воспользоваться четырьмя аспектами, связанными с функционированием: самим продуктом, наличием вспомогательных систем, дистрибьюцией и репутацией компании. Анализируя материальные и нематериальные аспекты этих четырех аспектов, можно выявить больше возможностей для согласования ценностей бренда с запросами покупателей.

IMR Group показала, что многие покупатели стремятся к установлению долгосрочных взаимоотношений со своими поставщиками, обычно хорошо понимая, какие совместные выгоды можно получить, если поставщик постоянно улучшает портфель своих брендов. Партнерства возникают с большей вероятностью, когда новый поставщик может доказать, что способен добавить большую ценность или что риск работы с ним ниже, чем у аналогичных структур. В ее исследовании были проанализированы факторы, влияющие на успех взаимоотношений, и сила действия каждого из них, зависящая от этапа формирования взаимоотношений.

Помочь закупочной комиссии оценить рациональные и эмоциональные аспекты бренда позволят личные взаимоотношения ее членов со специалистами поставщика, устанавливаемые во время их посещения. Кроме того, покупатели большое внимание уделяют

прошлым результатам деятельности поставщика, обсуждают его характеристики с коллегами и посещают его предприятия. Решение о покупке бренда принимается с большей уверенностью, если у потребителя возникают положительные ассоциации в отношении бренда поставщика с общекорпоративным имиджем, пользующимся высокой репутацией.

Контрольный список маркетинговых действий

Выполнение предложенных ниже упражнений позволит маркетологам уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. Напишите критерии, которые, как вы считаете, ваши потребители используют для оценивания ваших брендов. Если в вашем списке окажутся только рациональные причины, обсудите эту особенность с коллегами и выявите те эмоциональные вопросы, которые потребители все-таки реально принимают во внимание. Учитывает ли ваша маркетинговая программа рациональные и эмоциональные запросы ваших потребителей?
2. Выберите один из контрактов на продажу, который ваша фирма старается получить, и вместе с другими членами вашей команды определите состав закупочной комиссии. Знаете ли вы, кто в ней исполняет роли пользователя, «подстрекателя», лица, принимающего решение, покупателя и контролера. Как вы корректируете презентацию своего бренда, чтобы она заинтересовала различных членов закупочной комиссии? Смогли ли вы добиться того, чтобы все члены закупочной комиссии получили интересующую их информацию о вашем бренде?
3. Если вам не удалось заполучить контракт на продажу, проанализируйте вместе с коллегами, кто входил в состав закупочной комиссии, и определите роли, которые каждый из них выполнял. Зная теперь, как развивались события, оцените, правильно ли вы действовали в целом и правильно ли провели презентацию бренда, в частности?
4. В отношении нового контракта, на получение которого вы подали заявку, оцените, имеет ли закупочная комиссия опыт, относится ли эта заявка к категории новых задач, модифицированной или обычной повторной покупки. Далее воспользуйтесь рис. 5.2, чтобы указать этапы, через которые закупочная комиссия скорее всего пройдет в ходе процесса принятия решения, и оцените, где целесообразно приложить наиболь-

шие усилия. По каждому из этих этапов определите действия, которые вам необходимо предпринять, чтобы помочь закупщикам.

5. Какие действия, гарантирующие, что ваши потребители будут размещать у вас повторные заказы, вы предпринимаете? Изучили ли вы возможность создания компьютеризированных систем обработки повторных заказов для каждого из ваших потребителей?
6. Когда в последний раз вы проводили анализ взаимодействия всех членов вашей организации с основными ее заказчиками? В отношении каждого крупного клиента знаете ли вы:
 - произошли ли у него какие-либо крупные организационные изменения;
 - имеются ли трения личного характера между вашими сотрудниками и членами закупочной комиссии;
 - всегда ли своевременно осуществляются доставки в нужном ассортименте;
 - удовлетворены ли покупатели качеством вашей продукции;
 - не происходит ли на рынке изменений, в результате которых покупатель меняет приобретаемые им в настоящее время бренды;
7. Что вы предпринимаете в отношении своих основных заказчиков, чтобы они почувствовали, что вы стараетесь улучшить свои бренды и пытаетесь помочь сделать их бизнес более успешным.
8. В отношении заказа, который вы в настоящее время пытаетесь получить, подготовьте для вашего бренда и конкурирующих брендов таблицу, в которой покажите:
 - закупочную цену;
 - затраты на монтаж;
 - производственные издержки;
 - издержки на регулярное обслуживание;
 - амортизационные издержки.

Если любая из приведенных цифр показывает ваш бренд в более сильной позиции, подумайте, как вы можете использовать это преимущество?

9. Выберите бренд, который в настоящее время испытывает большое давление из-за конкуренции. Проанализировав четыре фактора, влияющих на показатели функционирования, а именно: товар, дополнительные услуги, дистрибуцию и вашу компанию, рассмотрите, какие материальные и нематери-

альные ценности вы предоставляете заказчикам. Повторите это же упражнение для бренда конкурента, а затем сравните, по каким факторам ваш бренд предлагает большую или меньшую ценность. Проанализировав, как ваш заказчик использует ваш бренд, подумайте, каким образом вы могли бы предоставить ему большую ценность.

10. Воспользуйтесь двухкоординатной матрицей (см. рис. 5.5) и для каждого из ваших партнеров, с которыми, как вы считаете у вас установились те или иные взаимоотношения, отметьте на схеме, где они могут находиться по параметру той ценности, которую они добавляют к вашему бренду, и функциональные риски, связанные с ними. Почему вы взаимодействуете с партнерами, которые не попадают в квадрант с высокой добавленной ценностью и низким риском?
11. Воспользовавшись факторами, показанными на рис. 5.5, которые ассоциируются с успешными взаимоотношениями, проведите аудит каждого из ваших партнеров, чтобы оценить, насколько полезно каждое из ваших взаимоотношений. Для тех взаимоотношений, где более половины указанных факторов получили низкую оценку, покажите ценность, которую эти партнеры добавляют к вашему бренду, и решите, оправдывают ли себя издержки на сохранение этих взаимоотношений.
12. По новому контракту, который вы хотите получить, рассмотрите, насколько уверенно чувствуют себя члены закупочной комиссии в отношении вашего бренда. Установили ли вы предыдущих заказчиков и независимых экспертов, которые могут высказать свое мнение о качестве вашего бренда и тем самым помогут вам представить ваш бренд как покупку с низким уровнем риска?
13. Когда в последний раз у вас проводилось маркетинговое исследование по оцениванию мнений покупателей о вашем бренде и брендах ваших конкурентов? Если более двух лет, то целесообразно поручить специалистам провести новое исследование. Для этого необходимо идентифицировать критерии оценивания покупателей и получить их оценки конкурирующих брендов. Следует также изучить те аспекты риска, которые покупатели воспринимают при покупке вашего бренда, и способы, которыми они предпочитают пользоваться для снижения риска.
14. Знаете ли вы, какие источники информации покупатели более всего ценят при выборе брендов? Если нет, проведите

опросы и интервью основных покупателей, а затем скорректируйте стратегию продвижения продукции.

15. Насколько ваши цели по корпоративной идентичности соответствуют тому корпоративному имиджу, который сложился у покупателей о вашей фирме. Какие действия вы предпринимаете, чтобы сократить любые расхождения между вашими целями и восприятиями покупателей?
16. Когда в последний раз вы проводили оценивание вашей корпоративной идентичности? Насколько ваш рынок изменился с тех пор? Позволяет ли программа вашей корпоративной идентичности адаптироваться к рыночным изменениям или необходимо провести ее масштабную корректировку?

Ссылки и литература для дополнительного чтения

Anderson J. (1995). Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23** (4), 346—50.

Berkowitz M. (1986). New product adoption by the buying organization: who are the real influencers? *Industrial Marketing Management*, **15**, 33—43.

Blois K. (1996). Relationship marketing in organizational markets: when is it appropriate? *Journal of Marketing Management*, **12**, 161—73.

Chisnall P. (1985). *Strategic Industrial Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Choffray J. and Lilien G. (1978). Assessing response to industrial marketing strategy. *Journal of Marketing*, **42** (April), 20—31.

Dempsey W. (1978). Vendor selection and the buying process. *Industrial Marketing Management*, **7**, 257—67.

Dichter E. (1973). Industrial buying is based on same 'only human' emotional factors that motivate consumer market's housewife. *Industrial Marketing*, (February), 14—18.

Diefenbach J. (1987). The corporate identity as the brand. In *Branding: A Key Marketing Tool* (Murphy J., ed.). Basingstoke: Macmillan.

Hakansson H. (ed.) (1982). *International Marketing And Purchasing Of Industrial Goods*. Chichester: J. Wiley.

Hawes J. and Barnhouse S. (1987). How purchasing agents handle personal risk. *Industrial Marketing Management*, **16**, 287—93.

Henthorne T., LaTour M. and Williams A. (1993). How organizational buyers reduce risk. *Industrial Marketing Management*, **22**, 41—8.

Hill R. and Hillier T. (1986). *Organisational Buying Behaviour*. Basingstoke: Macmillan.

Hutt M. and Speh T. (1985). *Industrial Marketing Management*. Chicago: The Dryden Press.

Hutton J. (1997). A study of brand equity in an organizational-buying context. *Journal of Product and Brand Management*, **6** (6), 428—39.

Ind N. (1990). *The Corporate Image*. London: Kogan Page.

Kelly J. and Coaker J. (1976). The importance of price as a choice criterion for industrial purchasing decision. *Industrial Marketing Management*, **5**, 281—93.

King S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, **7** (1), 3—13.

Kim J., Reid D., Plank R. and Dahlstrom R. (1998). Examining the role of brand equity in business markets: a model, research propositions and managerial implications. *Journal of Business to Business Marketing*, **5** (3), 65—89.

Kiser G. and Rao C. (1977). Important vendor factors in industrial and hospital organizations: a comparison. *Industrial Marketing Management*, **6**, 289—96.

Kohli A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: a contingency approach. *Journal of Marketing*, **53** (July), 50—65.

Lehmann D. and O'Shaughnessy J. (1974). Difference in attribute importance for different industrial products. *Journal of Marketing*, **38** (April), 36-A2.

Mattson M. (1988). How to determine the composition and influence of a buying centre. *Industrial Marketing Management*, **17**, 205—14.

McQuinston D. (1989). Novelty, complexity and importance as casual determinants of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, **53** (April), 66—79.

Mitchell R, King J. and Reast J. (2001) Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, **30**, 415—24.

Mudambi S., Doyle P. and Wong V. (1997). An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, **26** (5) 433—46.

Naumann E., Lincoln D. and McWilliam R. (1984). The purchase of components: functional areas of influence. *Industrial Marketing Management*, **13**, 113—22.

Parke I. (1972). The effects of product perception on industrial buying behavior. *Industrial Marketing Management*, **3**, 339—45.

Patton W., Puto C. and King R. (1986). Which buying decisions are made by individuals and not by groups? *Industrial Marketing Management*, **15**, 129—38.

Pearson S. (1996). *Building Brands Directly*. London: Macmillan.

Robinson P., Faris C. and Wind Y. (1967). *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn and Bacon.

Saunders J. and Watt F. (1979). Do brand names differentiate identical industrial products? *Industrial Marketing Management*, **8**, 114—23.

Schmitz J. (1995). Understanding the persuasion process between industrial buyers and sellers. *Industrial Marketing Management*, **24**, 83—90.

Sheth J. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, **37** (October), 50—6.

Shoaf F. (1959). Here's proof — the industrial buyer is human. *Industrial Marketing*, **43** (May), 126—8.

Sinclair S. and Seward K. (1988). Effectiveness of branding a commodity product. *Industrial Marketing Management*, **17**, 23—33.

Stewart K. (1990). Corporate identity: strategic or cosmetic? B *Marketing Educators Conference Proceedings* (Pendlebury A. and Watkins T., eds). Oxford: MEG.

Traynor K. and Traynor S. (1989). Marketing approaches used by High tech firms. *Industrial Marketing Management*, **18**, 281—7.

Ward S., Light L. and Goldstine J. (1999). What high-tech managers need to know about brands. *Harvard Business Review*, July-August, 85—95.

Webster F. and Wind Y. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Wilson D. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23** (4), 335—45.

Woolfson K. (1990). British Telecom plans a name with a new ring. *The European*, October 5—7.

Глава 6

Бренды услуг

Краткое содержание главы

Цель главы — изучить аспекты, связанные с созданием и разработкой мощных брендов услуг. Отметим повышающуюся важность сектора услуг. Проанализируем успехи и неудачи брендов в секторе финансовых услуг, далее покажем основные задачи, которые необходимо решать в брендинге услуг. Мы покажем различия между брендингом товаров и услуг и как следует корректировать подход на основе потребительских товаров постоянного спроса (fast-moving consumer goods, FMCG) применительно к брендингу услуг. Особое внимание уделим нематериальной природе услуг и тому, как преодолеть проблемы, связанные с нематериальными предложениями. В заключение проанализируем роли сотрудников и потребителей при доставке брендов услуг и то, как эти роли можно разрабатывать стратегически, чтобы усилить бренды услуг.

Важность услуг

Сектор услуг стал доминирующей силой в экономике многих западных стран и предлагает множество новых рабочих мест. В 2000 г. на сектор услуг приходилось свыше 76% всех рабочих мест. *Сектор услуг не только стимулирует экономический рост, он также заставляет переосмысливать традиционные подходы к ведению бизнеса, предлагая в сфере обслуживания новые, революционные решения.* На рынке, где конкурентам не удалось удовлетворить все более требовательных клиентов, предприниматели-новаторы задают новые стандарты качества услуг. Например, в отрасли воздушных перевозок EasyJet поставила под сомнение прежнее допущение, что все пассажиры готовы платить за еду и напитки во время полета. Компания идентифицировала сегмент чувствительных к ценам пассажиров, к которым относится группа людей, занимающих место между теми, кому необходима пунктуальность бизнес-авиалиний, и теми, кого в первую очередь привлекают дешевые цены чартерных рейсов. Затем этим пассажирам был предложен компромиссный вариант — полеты в строго заданное время, без излишеств, но по более низким ценам. В банковском секторе также наблюдаются подобные перемены. Так, First Direct утратил нежелание многих клиентов посещать местные филиалы и выстаивать в очередях. Выяснив, что большинство клиентов предпочитают совершать все банковские

транзакции по телефону, First Direct создала банк без филиалов, предлагающий все стандартные банковские услуги 24 часа в сутки и 365 дней в году. Она также отреагировала на растущий спрос клиентов, которые хотели бы взаимодействовать со своим банком через Интернет. В 2002 г. компания предоставила своим клиентам удобную возможность взаимодействия в виде SMS, что позволило очень оперативно доставлять им важные извещения (например, уведомление о приближении к овердрафту). Динамично растущая потребительская база First Direct и большое число финансовых институтов, скопировавших их стратегию, свидетельствуют, что революция, которую они начали в банковской системе, оказалась успешной.

Успех организаций, предоставляющих услуги (вроде EasyJet или First Direct), во многом стимулирован масштабными глобальными трендами, которые создали возможности для получения устойчивого конкурентного преимущества. **Компьютеризация и технические инновации**, особенно в телекоммуникациях, позволили компаниям создать бренды услуг, используя современные технологии колл-центра (call centre — досрочное погашение ценных бумаг эмитента), First Direct стала ведущим банковским брендом. Большую роль в этом отношении сыграл и Интернет, революционным образом изменивший формат многих предложений услуг; более того, теперь и сам Интернет можно рассматривать как предлагаемую услугу. Чтобы получить прибыль от подобных технологических прорывов, организациям необходимо вкладывать средства, обучать своих клиентов тому, как пользоваться новыми технологиями, и сообщать им преимущества, предоставляемые их брендами.

Другими важными факторами, начавшими действовать сначала в Великобритании и других европейских странах, а затем и в ряде азиатских и латиноамериканских государств, стали **дерегулирование** деятельности многих отраслей и **приватизация общественных корпораций**. Например, дерегулирование деятельности воздушных перевозок и коммунальных услуг позволило выйти на этот рынок новым брендам, вроде EasyJet, а компаниям-старожилам пришлось сокращать издержки и пересматривать степень их сфокусированности на клиентах.

Изменения в стилях жизни людей также повлияли на услуги, предлагаемые в развитых странах. Например, более высокий доход и продолжительные часы работы заставляют людей передавать многие работы по дому, например, стирку, поставщикам внешних услуг, а увеличение числа одиноких людей повысило спрос на некоторые услуги, например присмотр за детьми.

Изменения в секторе услуг заставило многие производственные компании создать **центры прибыли, получаемой от обслуживания**

(**service profit-centre**), действующие независимо от родительской компании. Так, General Electric и Ford стали важными участниками отрасли финансовых услуг, разработав собственные варианты финансирования своих клиентов при помощи кредитов и лизинга, для чего создали отдельные подразделения. Более того, поскольку физические товары сами по себе больше не могут обеспечить конкурентного преимущества, многие компании все большее внимание уделяют высочайшему уровню обслуживания своих клиентов. Так, в компьютерной отрасли сервисная поддержка, предоставляемая IBM, является интегральной и важной составляющей силы этого бренда.

И наконец, многие виды услуг, предоставляемых в условиях повышающейся **глобализации** их операций, выиграли от умелого использования франчайзинговых соглашений и общемировых трендов, направленных на устранение торговых барьеров. Такие провайдеры услуг, как авиалинии, гостиничные сети и фирмы, специализирующиеся на прокате автомобилей, могут теперь предоставлять свои услуги в мировом масштабе, пользуясь для этого системами дистрибуции, которыми владеют местные инвесторы. Конечно, компании, которые хотят стать глобальными, должны знать о имеющихся в разных странах возможных культурных различиях, которые несут более сильные угрозы для услуг, чем для товаров, поскольку бренды услуг в значительной степени зависят от людей, предоставляющих эти бренды. К тому же, добиться единых стандартизированных взаимоотношений между персоналом и потребителями в межкультурных рамках очень трудно. Пренебрежение культурными аспектами оказывает негативные последствия даже на сильные и популярные бренды. С этим столкнулась компания Disney. Открыв свой парк EuroDisney, она попыталась использовать здесь такие же принципы обслуживания, как и в Америке. Например, не разрешив первоначально продавать в парке спиртные напитки, Disney не учла, что во Франции вино употребляется почти при каждой еде.

Трудности, с которыми сталкивается брендинг услуг

Взросшая конкуренция на рынках услуг заставила многие компании усвоить, что сильный бренд услуг — это важная часть их конкурентного преимущества. К сожалению, понимание того, что такое брендинг услуг, отстает от роста сектора услуг. Для брендов, в основу которых положены услуги, характерно множество взаимодействий, так как в обслуживающей фирме потребителям часто

приходится общаться со множеством персонала. Так, пассажир в аэропорту имеет многочисленные контакты с самыми разными сотрудниками различных служб: он проходит службу безопасности, паспортный контроль, службу проверки билета, прежде чем окажется на борту самолета, а затем на своем месте в самолете, где он уже общается с некоторыми членами экипажа. Каждый такой контакт передает то или иное сообщение о бренде авиакомпании. В результате такого обилия контактов вероятность получения авиапассажиром противоречивой информации о бренде услуг возрастает. Поэтому менеджеры проводят активную работу со всем персоналом, стараясь добиться единого типа поведения каждого сотрудника. Вначале многие маркетологи, работающие в сфере услуг, для решения трудностей, с которыми сталкиваются бренды услуг, пытались использовать принципы брендинга товаров. Однако они скоро выяснили, что особый характер услуг требует изменения подходов, применяемых в брендинге товаров, поскольку следует учитывать более широкие запросы клиентов. Другими словами, оказалось, что без изменения принципы брендинга товаров не могут быть напрямую перенесены на услуги. В то же время мы не считаем, что для брендинга услуг следует разрабатывать новую, отдельную теорию. Речь идет лишь о том, что *существующие теории брендинга товаров следует адаптировать, чтобы учесть особенности услуг.*

В соответствии с традиционными представлениями брендинга товаров бренд — это совокупность дифференцирующих восприятий. Сила бренда зависит от того, в какой степени эти восприятия стабильны, позитивны и разделяются всеми потребителями. Чтобы повысить силу бренда, менеджерам необходимо формировать восприятие потребителей так, чтобы целевая аудитория думала о бренде положительно. Применительно к брендингу услуг это требует больших усилий, чем при брендинге товаров. К сожалению, многие провайдеры услуг об этом не задумываются.

В финансовом и страховом секторах только немногим брендам удалось создать явно выраженный набор позитивных ассоциаций в сознании людей. В банковском или страховом секторах многие клиенты сталкиваются с проблемами дифференцирования конкурирующих брендов. Даже тот факт, что отрасль финансовых услуг тратит примерно 1 млрд в год на рекламу, свидетельствует о трудностях формирования бренда услуг.

Однако отрасль воздушных перевозок продемонстрировала, что вполне возможно добиваться четкой дифференциации брендов услуг. Если пассажиров попросили бы оценить Virgin, Lufthansa или Singapore Airlines в таких важных показателях, как пунктуальность

выполнения рейсов, предоставление развлечений в полете и внимательность и забота членов экипажа, то пассажиры ответили бы на эти вопросы без колебаний.

Трудности, с которыми сталкиваются маркетологи, формируя бренды услуг, можно показать на примере исследования, проведенного в страховом секторе Великобритании. Как показало исследование, обычному клиенту, не разбирающемуся в сложностях конкурирующих типов страховок, кажется, что предпринимается очень мало усилий, чтобы упростить процесс принятия его решения о страховке, и слишком настойчивы агенты, порой доходящие до бесцеремонности. Маркетологам не удалось вызвать у людей достаточно сильного интереса к брендам страхования, из-за чего уровень воспринимаемой дифференциации брендов оставался низким.

Выяснилось, что многие страховые компании пригласили рекламные агентства, ориентирующиеся на традиционный подход на основе FMCG, поручив им прежде всего формировать осведомленность о названии бренда, а не сообщать потенциальным клиентам о его преимуществах. Поэтому демонстрации особенностей конкретных брендов почти не происходило. Более того, реклама была главным образом ориентирована на страховых брокеров, а не на клиентов, из-за чего все «бренды» для них оставались одинаковыми. В результате такой политики в очень сильной позиции оказались посредники, которые могли легко менять бренды в своих портфелях.

Дерегулирование рынка финансовых услуг в Великобритании в 1986 г. и принятые затем некоторые законы повысили уровень конкуренции в страховом секторе, разрешив другим участникам, в частности банкам, выходить на этот рынок. Эти изменения существенно ослабили роль страховых брокеров, так как ответственность за выбор страховых брендов все больше стала переходить к самим клиентам. Однако и сейчас еще действуют страховые компании, которым предстоит адаптировать свои стратегии коммуникаций к разнообразным запросам клиентов.

Такие факторы, как дерегулирование и повышенная конкуренция, которые привели к изменениям в страховой отрасли, повлияли и на другие секторы финансовых услуг. Банки столкнулись с теми же самыми трудностями, которые испытал на себе рынок бакалейных товаров более 30 лет назад. Многие считают банковские услуги в основном одинаковыми. Однако здесь есть возможности через более полное удовлетворение все более строгих запросов клиентов добиваться более высокого качества и более широкого ассортимента услуг, большего удобства обслуживания. Банки и строительные компании многому научились у таких структур бизнеса, как Tesco и

Sainsbury, узнав, как можно трансформировать видовой товар в сильный бренд. Более того, в настоящее время ритейлеры бакалейных товаров и сами начинают заниматься предоставлением финансовых услуг.

Компаниям, предоставляющим финансовые услуги, как и провайдерам других услуг, требуется понять, что в отношении услуг бренды еще более важны, чем для товаров, так как никаких материальных атрибутов, по которым клиенты могут более менее объективно оценивать бренд, нет. Труднее здесь и сообщать о ценностях, предоставляемых брендами. Эффективный способ довести до заинтересованных лиц ценности бренда услуг — показать, «как компания все делает». Поэтому основным механизмом сообщения о ценностях становится *культура компании*. Это означает, что просто сообщить в печатной или телевизионной рекламе об индивидуальности бренда нельзя, поскольку она очень сильно зависит от каждого сотрудника компании, начиная от главного исполнительного директора до служащего, непосредственно взаимодействующего с потребителями. Другими словами, *персонал — это интегральная часть брендов услуг*. Поэтому важно обучать сотрудников так, чтобы повысить вероятность качества предоставляемых услуг. Особенности формирования бренда должны понимать все сотрудники фирмы. В частности, до них должны быть доведены результаты подробного анализа каждого аспекта взаимодействия между клиентами и компанией.

Точно так же, как человек хочет иметь чистую одежду, а не стиральный порошок Persil как таковой, бренды финансовых институтов должны учитывать, что клиенты покупают их не ради них самих, а как средство для достижения других целей. В конце концов, люди вовсе не хотят приобрести закладную Halifax или Abbey National ради нее самой, а хотят купить дом в месте, которое им более нравится.

Отсутствие мощных брендов в секторе финансовых услуг свидетельствует о дополнительных трудностях и необходимости новых подходов к разработке бренда услуг. *Бренд услуг должен формироваться на основе четкой конкурентной позиции, которая в свою очередь должна определяться корпоративной стратегией*. Поэтому необходим единый системный подход, в котором должен участвовать каждый сотрудник компании. Только когда позиционирование бренда и его преимущества доведены до каждого служащего и полностью разъяснены, когда весь персонал должным образом подго-

товлен, когда можно быть уверенным, что обещание бренда будет выполнено, только тогда можно доводить до потребителей информацию о всех сильных сторонах бренда.

Чтобы добиться успеха в разработке и сохранении брендов услуг, маркетологи должны учесть и предупреждение Конрада Фри (Conrad Free, 1996), заявившего, что эффективная стратегия бренда должна отражать истинное конкурентное преимущество и включать такие составляющие, как:

- *высокая профессиональная подготовка руководителей высшего звена.* Полная вовлеченность топ-менеджеров является гарантией, что у бренда услуг превосходные характеристики;
- *видение.* Все сотрудники должны понимать, каким является предназначение бренда, и вносить свой вклад в его формирование. Чтобы добиться требуемых взаимоотношений с клиентами, в первую очередь необходимы действия, спланированные не на краткосрочную, а на долгосрочную перспективу;
- *нацеленность на высокие результаты.* Видение должно трансформироваться в четкие цели, сформулированные для каждого сотрудника;
- *конкурентоспособность.* Компания должна проводить бенчмаркинг своих показателей функционирования, то есть сопоставлять их с лучшими приемами как внутри сектора, так и за его пределами;
- *использование технологии.* Эффективное применение новых технологий — основной источник конкурентного преимущества;
- *сфокусированность на потребителях.* Удовлетворение запросов потребителей каждый сотрудник в организации должен считать приоритетным направлением своей работы.

Расширение традиционной модели FMCG

Мы разобрали некоторые трудности, возникающие при брендинге услуг, в частности, опасность применения традиционной модели FMCG без адаптации ее к особенностям сектора услуг. В следующих двух примерах покажем, как концепция брендинга товаров может быть скорректирована, чтобы получить успешные бренды услуг.

Брукс (Brookes, 1996) — один из многих специалистов, утверждающих, что бренды товаров и бренды услуг можно формировать,

используя для этого в целом похожий на модель FMCG процесс, то есть

- задавая четкие цели бренда;
- определяя для него четкое позиционирование;
- выбирая соответствующие ценности.

Брукс приводит интересный ситуационный пример о деятельности общества взаимного страхования Liverpool Victoria Friendly Society (LVFS). Основанное в 1843 г. LVFS имеет в наши дни свыше 1 млн членов (которые платят членские взносы) и фонды, оцениваемые в 3 млрд ф. ст. Однако в последнее время из-за стареющей потребительской базы LVFS пришлось заниматься увеличением объема продаж своих услуг, который начал заметно снижаться. LVFS решило изменить свой бренд и перепозиционировать себя, отказавшись от 46-го места в рейтинге страховых компаний и стать обществом взаимопомощи номер 1. Для этого LVFS сфокусировалось на трех основных целях: разработке хорошо узнаваемой идентичности; достижении сильного позиционирования и доведении четко сформулированного послания до имеющих и потенциальных членов.

LVFS изучило конкурентную среду и решило сфокусироваться на традиционном рынке, рынке не искушенных в финансовых продуктах людей. Эта группа становится все более привлекательной, так как многие розничные банки уходят с этого рынка, чтобы заниматься более богатыми людьми, с которыми они работают индивидуально. В качестве следующего шага LVFS проанализировало существующие взаимоотношения между ее головным офисом и своими агентами и членами, чтобы идентифицировать основные ценности своего бренда. Оказалось, что у руководителей офиса недостаточное общение с другими структурами, в то время как взаимоотношения между членами и агентами остаются хорошими. Дополнительный анализ показал, что к эмоциональным ценностям, связанным с потребителями, выбирающими LVFS, относятся:

- обслуживание на дому в знакомой обстановке;
- семейные традиции, складывавшиеся на протяжении нескольких поколений;
- тесные контакты между агентами и членами / клиентами;
- схожесть профилей клиентов и сотрудников;
- обслуживание клиентов в соответствии с их запросами на понятном и доступном им языке.

Эти ценности сформировали основу для четкой идентичности бренда и в конечном счете были трансформированы в бренд, отражающий новое позиционирование этого общества.

Затем в ходе развития нового бренда была проведена тщательная подготовка всего персонала с целью добиться высокой вовлеченности всех сотрудников и сообщить им о преимуществах бренда. Персоналу и клиентам раздали буклеты, объясняющие ценности бренда. Все рекламные материалы LVFS были обновлены с учетом нового бренда. Спонсорство национальных соревнований по снукеру (разновидность бильярдной игры), а также местных благотворительных мероприятий помогло добиться масштабного рекламного охвата, позволяющего сообщить о ценностях бренда большому числу потребителей. Такой подход дал хорошие результаты: объем продаж повысился на 70 %; готовность клиентов рассматривать предложения LVFS в целевых регионах удвоилась; осведомленность о бренде повысилась на 10 %, а обслуживание персоналом существенно улучшилось.

Новый бренд LVFS был разработан благодаря модифицированному подходу к брендингу на основе модели FMCG: модификация была ограниченной из-за того, что ценности бренда определялись не товарами, не восприятиями товаров, а на основе анализа полного взаимодействия между клиентами и обслуживающей их организацией.

Еще один пример создания успешного бренда услуг на основе модели FMCG рассматривает Леви (Levy, 1996). Речь идет об изменениях, на которые пошла NatWest, разрабатывая свой новый нишевой бренд NatWest Small Business Adviser. Повышенная конкуренция в секторе финансовых услуг заставила маркетологов NatWest более внимательно отнестись к сложностям и размытым границам между этими услугами. Их анализ показал необходимость в адаптации модели FMCG с учетом следующих особенностей услуг.

- *Определение товара.* Финансовые услуги не всегда определяются как бренды FMCG. Текущий счет нельзя рассматривать как единую физическую единицу, так как это набор из нескольких элементов, начиная от чековой книжки до общения с кассиром.
- *Дифференциация бренда.* Маркетологи, применяющие модель FMCG, стараются дифференцировать свои бренды, сообщая целевой аудитории суть их конкурентного преимущества, и избегают предлагать на рынке товары одного и того же типа. Маркетологи сектора финансовых услуг ориентируются на формирование долгосрочных взаимоотношений со своими клиентами, предлагая им широкий ассортимент услуг, способных удовлетворить любые запросы. Так как в основе их стратегии лежит поддержание уже существующих взаимоотношений, появление похожих услуг конкурентов с целью за-

полнить брешь в портфеле фирмы происходит чаще, чем в секторе товаров.

- *Мотивация клиентов.* Хотя на рынках FMCG потребительской лояльности добиться сложно, а еще труднее ее удержать, потребители финансового сектора с осторожностью переходят от одной компании к другой, так как не видят особых различий между предлагаемыми им услугами или считают, что они не стоят того, чтобы разрывать прежние отношения и формировать новые.
- *Измерение силы бренда.* Измерение уровня осведомленности и склонности к повторным покупкам позволяет получить обоснованные оценки силы бренда, относящегося к категории FMCG. В отношении финансовых брендов концепция повторных покупок менее значима, так как здесь на измерения потребуется несколько лет. Также и лояльность к бренду вряд ли можно считать релевантной, поскольку инерция не позволяет потребителям активно переключаться на других поставщиков услуг. Поэтому маркетологи рынка финансовых услуг больше внимания уделяют качественным данным по взаимодействиям с уже имеющимися клиентами.
- *Достоинства продукта.* Хотя некоторые характеристики продукта иногда могут помочь заинтересовать клиентов, но это не те атрибуты бренда, которые очевидны. Более того, если говорить о финансовых брендах, дополнительные характеристики могут усложнить выбор и так осторожного и недоверчивого клиента в отношении преимуществ бренда, что может даже стать поводом для отказа от него.

NatWest учла все эти факторы, чтобы гарантированно добиться успеха при запуске на рынок своего нового бренда NatWest Small Business Adviser и его закрепления на нем. В начале 1980-х в качестве очень привлекательной цели для своего нового финансового нишевого бренда NatWest идентифицировала рынок малого бизнеса. Все большее число предпринимателей начинают собственный бизнес, имея на первоначальном этапе похожие запросы и интересы. Так как эта группа обычно демонстрировала низкий интерес к финансовым продуктам, основной задачей маркетологов NatWest стал поиск ключевых факторов, которые помогли бы привлечь внимание этих предпринимателей к новому бренду. Были выбраны три аспекта — текущие счета, кредитование и услуги, которые были проанализированы в ходе исследования качественного характера. Результаты его показали, что клиенты воспринимают кредитование и текущие счета как интегральные части любого банковского биз-

неса, и поэтому здесь вряд ли можно добиться каких-то отличительных характеристик. С другой стороны, услуги по консультированию NatWest рассматривались как важная поддержка на этапе становления предприятий малого бизнеса. Следующее исследование качественного типа сфокусировалось на отдельных аспектах взаимодействия между клиентами и банком, в частности, на вопросах, которые клиенты обычно задают, и на уровне безопасности бизнеса, который они готовы принять. Было установлено, что при первых контактах со старшими менеджерами предприниматели чувствуют их дистанцированность и поэтому предпочитают иметь дело с каким-нибудь другим столь же компетентным сотрудником, хотя и имеющим меньше полномочий. На основе этого исследования были выявлены атрибуты, использованные для формирования бренда Small Business Adviser, и условия, необходимые для целенаправленного воздействия с четко выделенной аудиторией. Результаты проведенного исследования позволили NatWest успешно запустить на рынок свой новый бренд и применить его для дополнительных продаж других своих продуктов.

Процесс формирования и сохранения мощных брендов услуг

Для более глубокого анализа фактического *процесса* формирования и сохранения мощных брендов услуг де Чернатони и его коллеги (de Chernatony et al., 2003) провели ряд собеседований с экспертами в сфере брендинга услуг. Проведенное исследование выявило только одну модель формирования бренда услуг. Эксперты — консультанты по брендам (большинство из них представляли уровень председателя совета директоров или директоров) или журналисты, пишущие на темы менеджмента, так как считалось, что именно они лучше всего знают положение дел в этой области и накопили в ней определенный опыт. По результатам исследования была разработана модель «зубчатого колеса», (рис. 6.1). Эта модель отражает тот факт, что в ходе процесса формирования бренда, как было установлено, обратная связь приводит к появлению замкнутой петли планирования. Хотя большинство респондентов рассматривало формирование бренда как запланированный процесс, были и те (относительно немногие), кто подчеркивал высокий вклад случайных благоприятных совпадений и удачи, которые впоследствии, конечно, «научно» обосновываются. Такие элементы, разумеется, следует принимать во внимание, как и во всех других областях жизни, также как и тот факт, что далеко не все бренды проходят через все

этапы в одном и том же порядке или вообще проходят через отдельные этапы.

- *Выявление внешних возможностей.* Прежде всего, следует идентифицировать возможности рынка. Для этого полезно провести масштабные исследования (как качественные, так и количественные), охватывающие конкурентов, ресурсы, спрос и предложение, анализ издержек и выгод, политическую и экономическую среду, а также текущее сегментирование в границах сектора.
- *Выявление внутренних возможностей.* Необходимо установить ключевые компетенции организации, для чего можно воспользоваться бенчмаркингом.
- *Определение бренда.* На этом этапе разрабатывается концепция бренда, которая может включать использование креативных предложений, визуальных и символьных представлений, языковых возможностей. Здесь полезно идентифицировать сущность бренда, то есть значение бренда, выраженное всего в нескольких словах. Другой вариант — бренд можно определить в терминах ценностей и убеждений потребителя.
- *Анализ вариантов практической реализации бренда.* Необходимо учесть практические вопросы, такие, как масштабы, время и существующие учетные данные. На этом этапе ключевым фактором становится наличие финансовых ресурсов.
- *Обеспечение внутренней вовлеченности.* Следует добиться настоящей заинтересованности всех сотрудников организации в бренде услуг. Если служащие действительно «живут брендом», его ценности полнее и доходчивее доводятся до клиентов. В этом случае бренд более тесно вписывается в общую культуру организации, в свою очередь сильная культура больше способствует вовлечению персонала.
- *Позиционирование и дифференцирование.* Их достижение позволяет бренду услуг добиться существенного конкурентного преимущества над соперниками и выглядеть, по мнению клиентов, уникальным.
- *Структурирование организационных ресурсов.* В контексте услуг наиболее важным организационным ресурсом почти всегда является персонал. Очень важно нанять «правильных» сотрудников, а затем подготовить их должным образом. Столь же важным, как анализ навыков, умений и способностей служащих, является и учет их индивидуальных свойств. На контакт во время предоставления услуги сильно влияет индивидуальность обеих сторон: клиента и сотрудника. Важна

также и мотивация персонала — создание в организации такой атмосферы, когда сотрудники с энтузиазмом занимаются брендом.

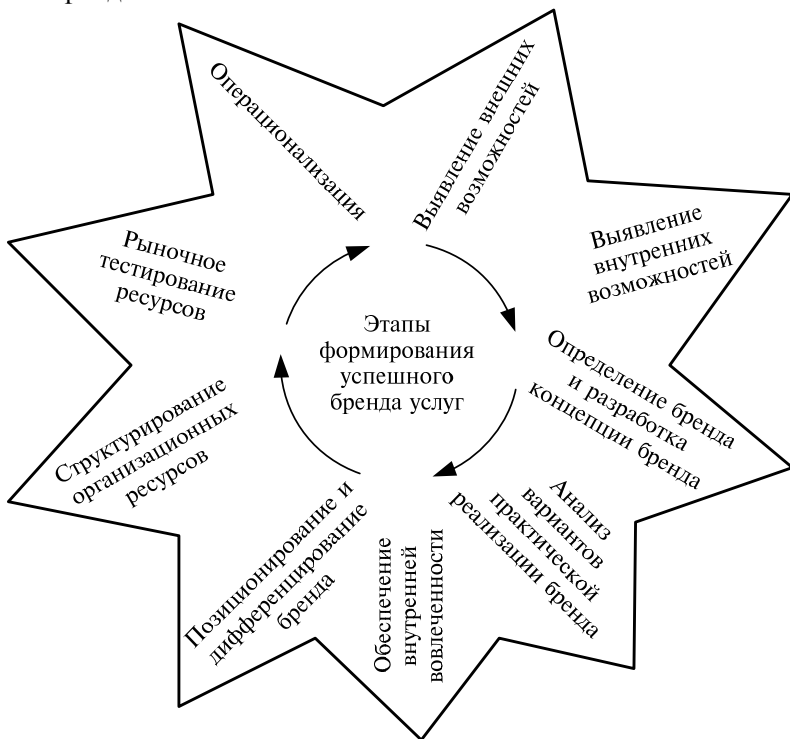


Рис. 6.1

Модель «зубчатого колеса» формирования и сохранения бренда услуг (de Chernatony et al., 2003)

- **Рыночное тестирование.** В отличие от брендов товаров совершенствовать бренд услуг «за закрытыми дверями» очень сложно, поэтому необходимо провести пилотный тест и отладить бренд, прежде чем выходить с ним на рынок услуг.
- **Операционализация.** На этом этапе коммуникации, связанные с услугами, и их предоставление часто сливаются в один процесс. Поэтому необходимо, чтобы все сообщения о бренде были согласованы друг с другом, независимо от используемого медийного средства. Следует учесть особенности сотрудников, занимающихся коммуникациями бренда, поскольку именно они в конечном счете доставляют сообщение. Про-

цесс непосредственного предоставления услуги должен соответствовать обещанию бренда, а еще лучше его превосходить.

Отличительная природа услуг

Чтобы создать сильные бренды в секторе услуг, необходимо лучше понимать различия между товарами и услугами. Рассмотрим факторы, показывающие основные различия между товарами и услугами и помогающие лучше понять, как эти различия влияют на бренды услуг.

Природа продукта

Если кратко, то товары — это «объект», а услуга — это прежде всего — «функционирование». Маркетинг функционирования отличается от маркетинга физического объекта. Когда человек берет, например, напрокат автомобиль, его, конечно, интересует конкретная модель, но на него в значительной степени оказывают влияние и другие факторы, например, часы работы компании, система резервирования и персонал, который его обслуживает. Хотя функционирование услуг часто включает материальные элементы, скажем, сам автомобиль и документы по страховке, большая часть услуги по своей природе нематериальна, а ее функционирование реализуется через действия персонала.

Одна из особенностей бренда услуг заключается в том, что *все сотрудники должны так предоставлять услугу, чтобы она соответствовала обещаниям бренда*. Некоторые организации, такие, как McDonald's и Disney, имеют очень мощные центры профессиональной подготовки сотрудников и самые современные системы, гарантирующие стабильность предлагаемых услуг. Другие компании, в частности American Express или Marriott Hotels, также вкладывают значительные средства в подготовку персонала, но при этом они наделяют своих сотрудников широкими полномочиями, что позволяет им более эффективно действовать в неожиданных ситуациях. Это отражается в их кадровой политике — они стремятся привлекать людей, соответствующих их культуре обслуживания и способных взять на себя инициативу по решению самых разных проблем.

What a superhero
looks like when your
heating packs up

With Central Heating Care, a team of over 4,500 qualified engineers are available to come to your rescue. Call outs, parts and labour* are included and you can call us whenever you want. All for just £13 a month**.

Call **0845 600 1014** quoting PC13.
Weekdays 8am-8pm, Saturday 8am-5pm.
Out of hours answerphone service,
or visit www.house.co.uk/homecare

*Subject to terms and conditions available on request.
**Special introductory price of £13 a month is available to new Central Heating Care customers only for the first year. Offer ends 29th February 2003.

THERE'S NO PLACE LIKE A BRITISH GAS HOME **British Gas**

Иллюстрация 6.1

В этой рекламе British Gas основной акцент делает на нематериальном активе полезности ее услуг для человека и в меньшей степени — на материальном элементе, имеющем место при ремонте центрального отопления

Нематериальность

Услуги нельзя почувствовать, попробовать на вкус, прикоснуться к ним или увидеть, как мы это делаем с товарами, хотя в них всегда есть те или иные материальные компоненты, помогающие клиентам оценивать услуги. Если говорить о впечатлениях авиапассажира, то это комбинация многих отдельных компонентов, таких, как ожидание в аэропорту, обслуживание и развлечения во время полета. Понятно, что в этом случае мы имеем множество материальных элементов, но их вряд ли можно сравнить с покупкой телевизора или костюма, когда весь продукт можно увидеть, изучить и оценить.

Так как природа услуги изначально абстрактна, разработка имиджа бренда должна усиливать реальность предложения через демонстрацию сигналов, свидетельствующих о материальных характеристиках.

Потребитель получает подтверждение о качестве обслуживания через материальные элементы. Например, он может определить качество юридической фирмы, узнав ее размер, посмотрев ее отчеты и выяснив, где она располагается. Использование компаниями отличительных логотипов и физических элементов для формирования мощной корпоративной идентичности помогает клиентам оценить характеристики их бренда услуг. Скажем, красный телефон Direct Line — это очевидный символ готовности компании быстро реагировать на звонки клиентов. Federal Express удалось сформировать в сознании своих клиентов четко выраженный образ надежности компании, чему во многом способствовало ее обещание «Сделаем в течение ночи».

Сложность оценивания услуг

Изучая схемы классификации, разработанные экономистами, становится понятно, почему потребители сталкиваются с трудностями при оценке качества услуг. Как показано на рис. 6.2, существуют предложения, которые получают высокие оценки по «качеству поиска», то есть атрибуты, которые клиенты могут выделить и оценить, прежде чем принять решение. Это цена, размер, форма, цвет, запах и ощущение. Физические товары по этому показателю обычно стоят высоко. Другая категория предложений та, для которой характерны «качество опытного типа», так как дифференцирующие атрибуты лучше всего оценить в процессе использования этих предложений, например, пообедав в ресторане или отдохнув по рекомендации конкретного тур-оператора. Третья категория, к которой относятся многие услуги, охватывает предложения, «во многом построенные на доверии», когда клиенты имеют недостаточно знаний, чтобы в полной мере оценить даже уже полученные услуги. Скажем, многие вряд ли смогут хорошо оценить качество сделанной им хирургической операции.

Организациям необходимо определять позицию их услуг в общем спектре, разрабатывая стратегии эффективных коммуникаций, которые помогают потребителям оценить бренды услуг. *Трудности, с которыми сталкиваются потребители при оценивании услуг, заставляют их полагаться только на доступные сигналы и наблюдаемые процессы.* Поэтому хотя юрист может быть очень хорошо профес-

сионально подготовленным, его грубый помощник может в значительной степени негативно повлиять на восприятия потенциального клиента. Чем труднее оценить услугу, тем выше воспринимаемый риск, связанный с ней, и поэтому более важной становится потребность использовать бренд как механизм снижения риска.

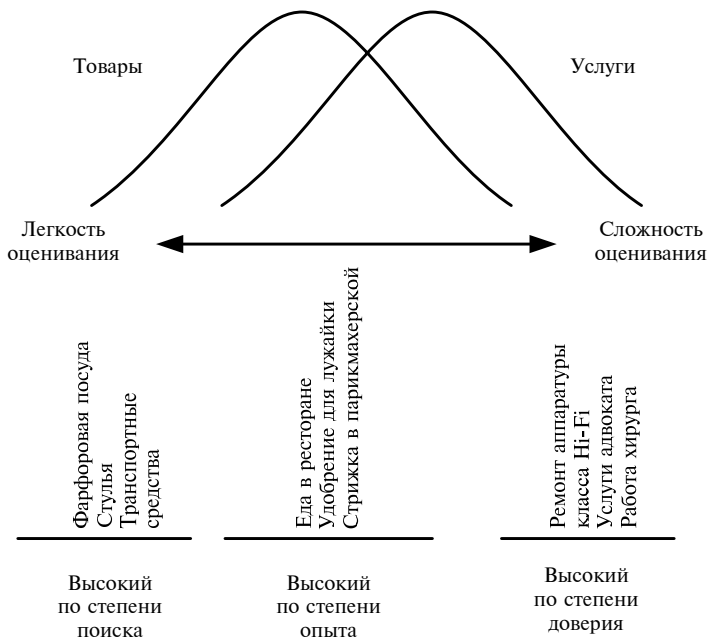


Рис. 6.2
Спектр оценивания товаров и услуг (по Zeichaml and Bitner, 1996)

В отношении брендов услуг, имеющих высокие показатели по качеству поиска, популярная стратегия — поощрение клиентов рекомендовать бренд другим потребителям. Для этого может быть использована кампания продвижения, например, «Пригласите друга, и вы получите подарок». Источником надежной информации выступает неформальное мнение. Для брендов услуг, имеющих высокие значения, связанные с опытом, сформировать потребительское суждение помогает демонстрация услуги. Скажем, некоторые турфирмы, предлагающие океанские круизы, приглашают потенциальных отдыхающих на специальные мероприятия, где демонстрируются видеофильмы об этих круизах. Для брендов услуг с высокими показателями степени доверия следует более творчески подходить к

коммуникациям, сообщаям о качестве бренда. Например, многие клиенты редко проверяют ставки, предлагаемые по закладным, и, как правило, забывают, что именно закладная позволяет им жить в их собственном доме. В такой ситуации, возможно, маркетологу целесообразно раз в год сообщать каждому своему клиенту, что стоимость его дома, по оценкам специалистов, повысилась и что клиент вышел на более высокий уровень благосостояния благодаря наличию закладной, которой фирма успешно управляет. Также и публикация годового отчета, написанного ясно и понятно, с показателями инвестиционных продуктов, позволит легко установить хороший контакт с клиентами. Бренды, имеющие высокую степень доверия, должны передавать четко выраженное сообщение, настойчиво придерживаясь примерно следующей формулировки: «Даже не думайте о том, будут ли результаты высокими. Они обязательно будут такими. Чтобы убедиться в этом, попробуйте наши услуги. Расслабьтесь и в полной мере воспользуйтесь ими». Шринивасан и Тилл (Srinivasan and Till, 2002) убедительно показали, как названия брендов могут влиять на оценки потребителями атрибутов предложения и как эти оценки опосредуются в результате апробирования товара. Они установили, что потребители изначально считают, что качество у известных брендов выше, чем у услуг, не имеющих марок, однако это мнение становится не столь категоричным, если потребители имеют возможности апробировать и те, и другие. До апробирования известные бренды воспринимались более положительно, чем безмарочные, по показателям опыта и доверия, но не поиска. Апробирование снизило преимущество по опыту, но по доверию значение осталось неизменным и выше у известных брендов.

Однородность

Так как услуги предоставляют главным образом люди, то гарантировать сохранение одного и того же стандарта даже у двух разных сотрудников одной и той же фирмы трудно. По мнению ее клиентов, каждый сотрудник компании, занимающийся предоставлением услуг, может делать это немного по-своему. Более того, даже один тот же сотрудник может предоставлять одну и ту же услугу по-разному в разные дни. Так, во время длительного полета из-за смены часовых поясов член экипажа может по-разному обслуживать пассажиров. Восприятие качества обслуживания также может меняться, так как клиенты различаются по своим индивидуальным запросам, ожиданиям и критериям оценки.

Многие компании пытаются стандартизировать работу персонала, прибегая к тщательному планированию, контролю и автоматизации большей части работ. Хотя они и достигли высокой степени однородности предоставляемых услуг, но увеличили риск, снизив гибкость и отказавшись от обучения персонала эффективным действием при возникновении непредвиденных проблем, связанных с оборудованием. Некоторые компании рассматривают *разнородность* как возможность для усиления своего бренда, индивидуализируя свою услугу более качественного обслуживания запросов отдельных клиентов, — сотрудники получают больше полномочий в принятии решений.


Стабильность качества

Проверить, насколько товары удовлетворяют стандартам качества, можно до отправки их потребителям, проводя тестирование. Но контроль услуг происходит лишь тогда, когда клиенты вступают в контакт с персоналом, и поэтому организовать подобную проверку значительно сложнее. Следовательно, подготовка персонала требует постоянного внимания, так как от каждого сотрудника зависит качество услуги. Регулярно проводимая подготовка позволяет «освежить» профессиональные навыки и умения и, как показывает практика, действительно полезна. Компаниям также следует больше внимания уделять обеспечению сотрудничества между своими служащими и потому, чтобы они могли учиться друг у друга и осваивать лучшие приемы обслуживания.

Участие потребителей

Потребители часто активно вовлекаются в предоставление услуги, либо выполняя часть ее самостоятельно, как в автоматизированной прачечной, либо взаимодействуя с работником, например, в парикмахерской. Поэтому важно, чтобы потребители понимали ту роль, которую от них ожидают, поскольку их участие может повлиять на качество предоставляемой услуги. Например, от посетителей в *Prêt-à-Manger* ожидают, что они сами возьмут сэндвичи и заплатят за них в кассе, в то время как в ресторане *Little Chef* им достаточно сесть за стол и ожидать, когда их полностью обслужат. Поэтому потребителей необходимо проинформировать о природе услуг и ее влиянии на роль, которую они играют в процессе предоставления конкретной услуги. *British Airways* предложила новую услугу в виде

электронного билета, благодаря чему пассажир, имеющий только ручную кладь, в специальных автоматах аэропорта проверяет ее и с помощью своей Executive Club Card получает посадочный талон и билет. Конечно, авиакомпания понимала, что пассажирам потребуется время, чтобы «изучить систему». До полета владельцы Executive Club Card получили брошюру с четкими инструкциями о том, как будет предоставляться новая услуга.



Why don't you put your feet up and relax?

Best Western Bentley Hotel & Leisure Club, Lincoln. Just one of over 300 individual Best Western hotels

Put the stresses and strains of daily life behind you and enjoy a leisurely break at any one of over 300 Best Western hotels throughout the UK - and at 50 of them you'll find special health and beauty breaks.

Because each hotel is individually owned and managed, each one has its own unique atmosphere and personality. You'll also discover that all Best Western hotels share a commitment to offer you the same high levels of quality wherever you choose to stay.

With prices from as little as £59 per person per night*, including dinner, bed and breakfast, shouldn't you enjoy the difference of staying at a Best Western hotel?

Just speak to our reservations team today on the number below. They'll be able to offer you friendly knowledgeable service, send you a brochure and book a break for you at your choice of Best Western hotel.

* Price based on two adults sharing a comfortable room per person per night at The Best Western Hotel, Luton, for a minimum of two nights.

Call today on 0845 072 0700 quoting RDT1
or visit www.bestwestern.co.uk




Иллюстрация 6.2

Отели Best Western описывают однородность своих услуг как уникальную и индивидуальную, предлагая при этом стабильно высокое качество обслуживания

Важность эмоций и настроения

Сейчас все больше специалистов в области маркетинга понимают важность эмоций и настроения в контексте услуг. Поскольку кон-

такт во время предоставления услуг по своей природе носит межличностный характер, следовательно, эмоции и настроение — это важные факторы, заметно влияющие на человеческие взаимоотношения. Маттила и Энц (Mattila and Enz, 2002) проанализировали влияние эмоций и настроений на реакцию потребителей во время коротких межличностных контактов, в частности персонала первоклассных отелей, и клиентов на стойке регистрации. Они установили, что настроение клиента до контакта и эмоции, выражаемые им во время контакта (мимика, жесты, тон и тембр голоса, и языкодвижений), в значительной степени связаны с окончательной оценкой клиентом его обслуживания и организации в целом. Исследователи также обнаружили, что оценка клиентом конкретного контакта вряд ли в полной мере отражает работу именно того сотрудника, который предоставлял услугу. На основе этих выводов организациям, предоставляющим услуги, предложена была следующая рекомендация: оценка клиентом услуги может быть повышена, если персонал более внимательно будет реагировать на настроение клиента и выражаемые им эмоции.

Одновременность создания и потребления услуги

Если товары, как правило, сначала производят, затем продают, и наконец, потребляют, большинство услуг сначала продаются, а затем одновременно производятся и потребляются. Потребитель присутствует во время создания услуги и должен принять участие в процессе ее производства. В результате появляется возможность влиять на восприятие потребителями услуг во время их предоставления, поскольку при взаимодействии с потребителем сотрудник может лучше понять его точку зрения и либо скорректировать свой подход, либо предложить потребителю высказаться, как их совместные действия могут улучшить конечный результат. Например, официант, обслуживающий завтрак при буфете гостиницы, заметил недовольство гостя, слишком поджаривавшего свой тост. Официант тут же остановился и показал, как можно отрегулировать тостер.

Контакты между потребителями

Услуги можно характеризовать и по степени, в которой потребители вступают в контакт друг с другом. Например, при получении правовых услуг этот контакт минимален, а в салоне экономкласса степень контактности между авиапассажирами очень высокая. На оценки потребителями брендов услуг может отрицательно влиять не только плохая работа провайдера услуг, но и контакт с другими

клиентами. Например, семейная пара, отправляющаяся в дорогой ресторан, чтобы отметить годовщину своего брака, может положительно оценить вежливость и формальный стиль официанта, но с раздражением воспринять громкие высказывания соседней компании, выпившей слишком много. Бренды, предназначенные для привлечения различных потребительских сегментов, должны использоваться продуманно, так как в противном случае их разделение не произойдет. Например, на большинстве авиалиний салоны бизнес-класса и эконом-класса разделены шторками. Более того, в некоторых сегментах потребители могут хотеть сократить число контактов с другими потребителями. Поэтому авиакомпании предлагают более широкие сиденья и большее расстояние между креслами пассажиров бизнес-класса.

Невозможность хранения

В отличие от товаров бренд-услуги нельзя хранить. Час времени бухгалтера, в течение которого его не привлекали к работе, нельзя затребовать и использовать позже. Это невозможность хранения подчеркивает важность синхронизации предложения и спроса. Свободное место в салоне уже взлетевшего самолета не принесет прибыли авиакомпании. Возможна и другая ситуация несовпадения спроса и предложения: неожиданное увеличение числа клиентов, скажем, людей, пришедших в ресторан после окончания кинофильма, трудно удовлетворить, так как ресторан не имеет достаточных «запасов», позволяющих ему в полной мере обслужить всех гостей. Поэтому организациям, предоставляющим услуги, необходимы стратегии, позволяющие им справляться с колебаниями спроса или сглаживать этот спрос, чтобы он лучше соответствовал имеющимся у них мощностям. Неспособность решать эту проблему не только ведет к повышенным издержкам и утрате части доходов, но и ослабляет бренд. Длинная очередь в кассу может полностью испортить имидж бренда супермаркета и той сети, к которой он относится, и чтобы этого не произошло, необходимо найти способы либо сокращения времени ожидания, либо приглашения покупателей активнее посещать магазин в непиковые часы.

Кроме невозможности хранения услуги, существует и такая особенность: *многие услуги покупаются задолго до того, как ими начинают пользоваться*, например пенсионные отчисления. Поэтому многие бренды услуг сталкиваются с двойной задачей: им необходимо не только повышать свой имидж и репутацию, чтобы привлечь клиентов, но они должны еще и удержать этих клиентов, так

как конкуренты постоянно пытаются их перехватить, причем еще до того, как они получают фактическое обслуживание.

Важность временного параметра

В отношении большинства услуг потребители готовы ждать только относительно небольшое время, прежде чем их начнут обслуживать. Так как сервисные организации не всегда могут гарантировать короткое время ожидания, им требуется подыскать хороший вариант компромисса, который может устроить клиентов.

Если возникают очереди, компаниям следует прежде всего проанализировать рабочие процессы и, возможно, перепроектировать их так, чтобы удалить любые неэффективные участки. Если очереди все же неизбежны, длительное время ожидания можно сократить, воспользовавшись, например системой резервирования, как это делают дантисты. Подготовленный сотрудник может умело перенести спрос на непиковое время, вежливо предлагая такой вариант клиентам. Другая стратегия — дифференцировать клиентов в соответствии с их важностью для организации или срочностью их запросов. И, наконец, согласие клиентов на ожидание в очереди можно повысить, если сделать время ожидания более приятным, для чего можно воспользоваться следующими приемами.

- *Развлечение клиентов.* Для клиентов, ожидающих очереди, компании часто проигрывают музыкальные записи. Некоторые тематические парки используют видеофильмы, чтобы занять гостей, пока те ожидают своей очереди на аттракцион.
- *Начинание процесса.* Чтение меню в ресторане или заполнение медицинских форм в приемной врача воспринимаются как виды деятельности, составляющие часть услуги, а не как напрасно потерянное время на ожидание.
- *Уверения клиентов.* Этот прием используется, чтобы подтвердить людям, что они ожидают именно той услуги, которая им требуется. Например, табло в аэропорту показывает, на какие рейсы идет регистрация и где именно она происходит.
- *Информирование клиентов.* Людям сообщают, что их обязательно обслужат или по крайней мере подтверждают, что про них не забыли. Например, когда клиент, позвонивший в компанию, ожидает подключения с нужным ему сотрудником, то через каждые 30 секунд музыкального звучания включается сообщение с извинением за задержку и объяснением ее причины.

- *Объяснение.* Сообщаются причины задержки, например, на электронных табло в аэропортах и железнодорожных станциях регулярно обновляется время прибытия самолетов и поездов.
- *Обслуживание по правилу «первым пришел, первым обслужен».* Присвоение номера обслуживания каждому клиенту помогает избежать недовольства. Тем более, что даже при таком порядке люди обычно готовы согласиться на внеочередное обслуживание отдельных клиентов в экстренных случаях, как это бывает в приемном покое больницы.

Брендинг: как сделать нематериальное материальным

Один из самых проблематичных аспектов в бренд-услугах — клиентам приходится иметь дело с нематериальными предложениями. В попытке решить эту проблему маркетологи много внимания уделяют компании как бренду, особенно в таких секторах, как финансовые услуги, поскольку это единственный способ, позволяющий сделать услугу более материальной. Исследования, проведенные в секторе финансовых услуг, показали, что клиенты знают мало о конкретных продуктах, более того, часто они и не хотят знать больше, но готовы считать, что самые хорошие финансовые продукты предлагают лишь самые известные компании. Это еще в большей степени осложняет проблему брендинга услуг! В исследовании, выполненном Бойдом и его коллегами (Boyd et al, 1994), было показано, что наиважнейшим критерием для клиентов, выбирающих банк, является репутация банка, а следующим по важности — процентная ставка по сберегательным вкладам.

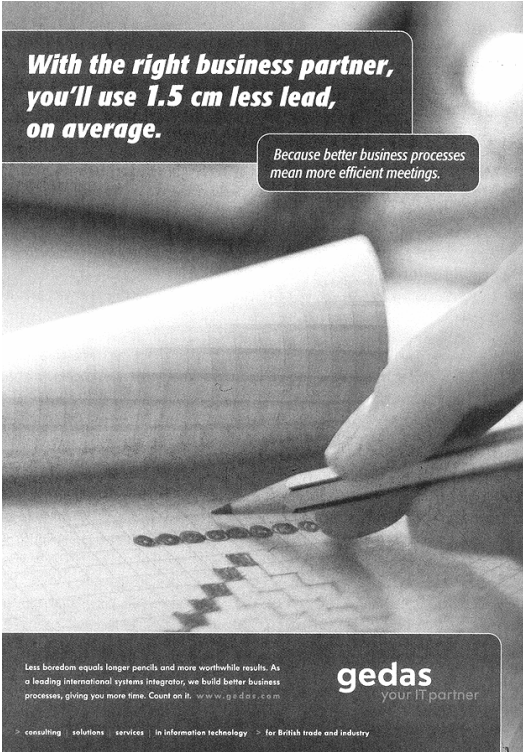
Из-за нематериальной природы бренд-услуга сталкивается с риском его восприятия как обычного продукта. Поэтому сильным брендам важно иметь четкий набор ценностей, полученных в результате положительных восприятий клиентов. Однако такие общие и согласованные восприятия при нематериальных предложениях постоянно получать сложно. Поэтому чтобы у клиентов были хорошие точки отсчета в отношении услуг, бренды услуг следует сделать более материальными.

Действенный способ, помогающий решить эту задачу, — использовать как можно больше физических элементов, ассоциирующихся с брендом, например, рабочую форму персонала, единое оформление офисов, особую музыкальную тему, проигрываемую клиентам, ожидающим у телефона. Бренд-услуга может проециро-

вать свои ценности через физические символы и их демонстрацию, как это сделали авиалинии Virgin, используя привлекательный красный цвет, отражающий ее динамичную и даже вызывающую позицию. Первые точки контакта с сервисной организацией, такие, как место парковки автомобиля, дизайн здания, внешний вид зоны регистрации интегрируются и становятся для клиента сигналами, по которым они судят о том, каким скорее всего будет бренд-услуга. Другие способы, с помощью которых бренды общаются с клиентами, — это материальные элементы: представительская документация фирмы, одежда сотрудников или рекламные буклеты. В одном крупном розничном магазине установили большое зеркало, мимо которого проходил весь персонал, выходя из столовой и отправляясь в торговый зал, а над зеркалом разместили надпись «Это именно то, что видит покупатель». Это позволяло привлечь внимание служащих к важности материальных сигналов, отправляемых клиентам. Однако помимо использования физических сигналов для доведения бренда до потребителей сервисные организации все больше понимают, что они сами также играют важную роль при общении и с собственными сотрудниками, влияя на их мотивацию, энтузиазм и настроение. Например, одна ведущая сервисная организация предоставляет туалетные принадлежности и духи в раздевалках и туалетах для персонала. Служащие понимают, что это вознаграждение за их отличные показатели работы, и как результат чувствуют, что их на работе ценят.

Важную роль для товаров бренда играет дизайн упаковки, а для бренд-услуг он предоставляет возможность добиться более эффективной дифференциации. Так, в сетевых ресторанах быстрого питания McDonald's детские места оформлены в виде игрушечных домиков, что добавляет элемент игры и вызывает у малышей положительные ассоциации при каждой встрече с McDonald's. Материальные элементы, окружающие бренд, также могут способствовать улучшению обслуживания: среда, в которой предлагается бренд, может либо повышать, либо тормозить поток видов деятельности, связанных с обслуживанием. Желто-голубые полосы в магазинах ИКЕА не только свидетельствуют о скандинавских корнях компании, но и направляют посетителей именно в те отделы магазина, которые им нужны. Дизайн окружающей среды также играет функцию социализации, информируя клиентов о том, какое поведение от них ожидается, о ролях, которые должны играть сотрудники, и о мере поощряемых взаимодействий между сторонами. Рестораны в Club Med устроены так, чтобы отдыхающие могли легко общаться друг с другом и быстрее знакомиться. И наконец, дизайн физиче-

ских элементов может использоваться для дифференцирования бренда услуг, выделения его от конкурентов. Интерьеры с использованием полированной стали в ресторанах Prêt-à-Manger помогают посетителям почувствовать отличие этих ресторанов от быстро и сэндвич-баров.



***With the right business partner,
you'll use 1.5 cm less lead,
on average.***

*Because better business processes
mean more efficient meetings.*

Less boredom equals longer pencils and more worthwhile results. As a leading international systems integrator, we build better business processes, giving you more time. Count on it. www.gedas.com

gedas
your IT partner

> consulting solutions services in information technology > for British trade and industry

Иллюстрация 6.3

Gedas демонстрирует материальные характеристики своей услуги, прибегая для этого к приемам, заставляющим потребителей присмотреться к ним повнимательнее.

Материальные элементы бренд-услуг поощряют одни типы поведения клиентов и тормозят другие. Скажем, одно время в магазинах 7-Eleven в качестве фоновой проигрывали классическую музыку, чтобы удерживать своих более богатых клиентов и одновременно «отпугивать» тинэйджеров, которые скорее глазели, но почти

ничего не покупали. Для дифференциации могут использоваться и другие приемы. Так, различные ароматы могут вызывать разные эмоциональные реакции и тем самым влиять на поведение клиентов. Некоторые розничные продавцы стараются, чтобы в их магазинах всегда чувствовался запах свежеевыпеченного хлеба, так как это действует на посетителей расслабляюще и вызывает у них чувство, что они дома.

В приведенных примерах были показаны различные способы, используя которые, сервисные организации могут сделать свои бренды более материальными. Но подход, в основу которого положена материализация бренда услуг, должен соответствовать самой услуге и не обещать того, что услуга реально не предоставляет. Авиакомпания ВА считает, что на восприятие ее брендов клиентами в значительной степени влияет системный подход к их презентации. В частности, клиенты, ожидающие ответа на свой телефонный звонок, слышат известную музыкальную мелодию из телевизионной рекламы ВА. Элегантная униформа продавцов в Marks & Spencer, несомненно, передает послание бренда о стремлении этого заведения к совершенству, а фирменная одежда персонала в Woolworth's отражает желание этой организации предоставить клиентам ключевые ценности бренда, стоящие тех денег, которые здесь они платят. Если использование физического компонента бренда не планируется, если он не соответствует сообщению о дополнительных ценностях, которые бренд хочет передать, или является нестабильным, в восприятиях клиентов образуется разрыв, а в результате возможен отказ от бренда. Помочь маркетологам оценить, в какой степени они воспользовались материальными сигналами для поддержки стратегии своего бренда, позволят следующие вопросы:

- Все ли элементы физического облика передают единое послание?
- Привлекательны ли для целевого рынка физический облик и передаваемое сообщение?
- Привлекателен ли для сотрудников организации физический облик и мотивирует ли он их заниматься развитием бренда?
- Имеются ли дополнительные возможности, чтобы предоставить физический облик услуги?
- Каковы роли вспомогательных элементов услуги?
- Что вносит в развитие бренда каждый материальный элемент?

Стабильность предоставления персоналом бренда услуг

Даже если сервисная организация и добилась четкого позиционирования своего бренда и разработала хорошую программу его коммуникаций, бренд, тем не менее, может быть малоуспешным. И одна из основных причин этого — недостаточное внимание к той роли, которую персонал этой организации играет в создании и предоставлении услуги. В частности, мешать бренду добиться успеха могут следующие факторы:

- неэффективный процесс найма сотрудников;
- конфликты из-за обязанностей, которые должны выполнять сотрудники;
- несоответствие подготовки персонала применяемой технологии.

Более того, так как качество каждой услуги и процессы ее предоставления могут варьироваться и часто требуют привлечения нескольких сотрудников, повысить степень удовлетворения клиентов скорее всего можно, если наделить служащих достаточными полномочиями и сформировать культуру, в основу которой положена работа в команде. *По мнению потребителя, бренд-услуга неразрывно связана с персоналом организации* — ведь во многих случаях персонал является единственной точкой его контакта с организацией. Поэтому отличная подготовка сотрудников, его вовлеченность в развитие бренда могут существенно повысить успех бренда. Так, успех бренда Disney — это результат многолетней настойчивой работы компании, которая постоянно стремится, чтобы персонал понимал, что они всегда на виду, «на сцене». Это заставляет их воспринимать себя как актеров, каждый из которых исполняет в этом спектакле важную роль и вносит свой вклад в развлечение гостей парка.

Однако следует учитывать, что несмотря на самые лучшие намерения и благие пожелания, далеко не каждый посетитель каждый раз положительно воспринимает предоставляемую ему услугу. С этой точки зрения, важными становятся влияния организации на «восстановление качества услуг» до нормального уровня, которые во многом определяют, откажется ли клиент от бренда. Это восстановление качества также может предотвратить появление любого потенциально опасного для организации негативного публицити или, в крайнем случае, смягчить его последствия. Более того, существует так называемый «феномен восстановления»: неудовлетворенных потребителей настолько впечатляют улучшенные предоставляемые им услуги, что степень их лояльности и удовлетворения

возрастает. Однако исследования показывают, что существуют противоречивые мнения о том, действительно ли этот феномен имеет место, и поэтому организации поступят разумно, если не будут пользоваться стратегией на его основе преднамеренно! Итак, если клиент столкнулся с плохим обслуживанием, можно воспользоваться рядом приемов, которые помогут восстановить обслуживание до нормального уровня.

- *Справедливость*. Потребители изначально полагают, что с ними должны обращаться справедливо.
- *Оперативность*. У клиента неизбежно возникает раздражение, если персонал фирмы неоперативен, «еле-еле передвигается».
- *Ответственность*. Потребителям должны быть предоставлены удобные каналы коммуникации (и следует проинформировать об их наличии), используя которые они могут высказать свои жалобы и претензии, отзывы. Потребители должны чувствовать, что фирма стремится установить с ними обратную связь.
- *Обучение*. Организации надо делать правильные выводы из отрицательного опыта и предпринимать шаги, чтобы не допустить его повторения.

Кроме того, персонал сервисной организации должен уметь усиливать позитивные восприятия клиентами качества услуги, для чего можно воспользоваться следующими приемами.

- *Надежность*. Например, пилоты Lufthansa стараются, чтобы их бренд, имеющий выдающийся рекорд пунктуальности рейсов, каждый раз подтверждался.
- *Способность к реагированию*. Член экипажа может продемонстрировать свое сочувствие членам семьи, которым во время полета пришлось сидеть в разных местах, и при возможности как-то их объединить.
- *Уверенность в себе*. Пока самолет ожидает своей очереди на взлет, пилот информирует пассажиров об ожидаемом сроке задержки и о том, что делается, чтобы этот срок сократить.
- *Эмпатия*. Члены экипажа могут продемонстрировать эмпатию, постаравшись, например, успокоить плачущего ребенка, который летит в первый раз.
- *Внешний вид*. Униформа экипажа самолета Alitalia воспринимается как особенно элегантная и модная, особенно потому, что некоторые пассажиры знают, что ее дизайном занимался Армани (Armani).

Неспособность учесть подобные факторы может оказать негативное воздействие на воспринимаемое качество услуг. Эмпириче-

ский анализ позволил сделать вывод, что в предоставлении услуг высокого качества важны не только характеристики самой услуги, но и действия сотрудников, влияющие на степень удовлетворения клиента. Исследование деятельности одного британского банка показало, что его филиалы с наиболее низкими показателями по текучке кадров и невыхода сотрудников на работу были одновременно и наиболее рентабельными, кроме того, здесь был самый высокий коэффициент удержания клиентов. Хороший пример связи между степенью удовлетворения персонала и степенью удовлетворения клиента демонстрирует Southwest Airlines. В 1995 г. сотрудники этой авиакомпании заплатили 60 тыс. долл. за рекламу в газете *USA Today*, чтобы поблагодарить Херба Келлехера (Herb Kelleher), своего главного исполнительного директора, за то, что он сделал для успеха этой компании. Чтобы добиться от персонала стремления и умения предоставлять услуги высокого качества, компании должны его умело мотивировать и поощрять организационную культуру, ориентированную на клиента. Для этого компания должна выполнять следующее.

- *Нанимать правильных людей.* Успешные компании, вроде Hewlett Packard или Microsoft, считаются престижными работодателями. Филиалы крупных консалтинговых фирм комплектуются (такова политика этих структур) только лучшими сотрудниками. Некоторые фирмы используют сильные стороны потенциальных сотрудников, чтобы оценить, в какой степени они соответствуют ценностям этих фирм.
- *Обучать сотрудников, чтобы предоставлять необходимое качество обслуживания.* Стабильность бренда McDonald's гарантируется получением формального образования в знаменитом университете 'Hamburger University'. Чтобы усилить свои бренды, такие компании, как Federal Express, вкладывают большие средства в профессиональную подготовку персонала. Хороший пример формирования успешного бренда на основе наделения персонала необходимыми полномочиями — Nordstrom, американский розничный магазин. Единственное правило, которое должен усвоить персонал в Nordstrom, — «полагаться на себя и на свое мнение». Более того, здесь каждый должен рассматривать своих коллег как внутренних потребителей, участвующих в процессе обслуживания. Работа в команде и дух сотрудничества повышают качество бренда.
- *Создавать систему поддержки.* Чтобы персонал мог предоставлять услуги высокого качества, ему необходима поддержка в виде соответствующих технологий и оборудования. Напри-

мер, банковским клеркам, если от них требуется точно и быстро предоставлять услуги, необходимо иметь удобный и оперативный доступ к базе данных о клиентах и возможности их быстро обновлять.

- *Удерживать лучших сотрудников.* Хотя многие организации понимают важность найма лучших сотрудников, но нередко они не уделяют такого же повышенного внимания сохранению этих сотрудников. Высокая текучка кадров обычно приводит к более низкому уровню удовлетворения клиентов и снижению качества обслуживания. Чтобы удерживать сотрудников, необходимо привлекать их к процессу принятия решений в компании и уделять им не меньше внимания, чем своим клиентам. За предоставление хороших, качественных услуг они должны справедливо вознаграждать сотрудников, используя для этого финансовые и нефинансовые стимулы, как, например, в рейтинге «Сотрудник месяца», применяемой в McDonald's.

Используя хотя бы некоторые из указанных приемов, компания может сформировать у себя культуру, в большей степени сфокусированную на клиентах, а это обязательное предварительное условие для обеспечения стабильности предлагаемых услуг высокого качества и создания успешных брендов услуг. Сфокусированность, в центре которой находится клиент, должна пронизывать всю организацию, и тогда стремление хорошо обслужить клиента становится второй природой всех служащих. Создание подобной культуры обслуживания — процесс не легкий и не быстрый, однако компании, которые решают эту задачу правильно, вознаграждаются по заслугам. Развитие культуры обслуживания в SAS, например, позволило преобразовать этот убыточный бизнес в успешный бренд.

Бренды услуг и оптимальное участие потребителя

Основное внимание здесь мы уделим тому, как сами потребители могут способствовать развитию бренда услуг. *Способ, который потребители используют для оценки бренда услуг, в значительной степени зависит от масштабов их собственного участия в предоставляемой услуге.* Если начинающий яхтсмен не слишком ладит с инструктором в Club Med, то это обязательно повлияет на его мнение о бренде. Если в конце курса обучения он сталкивается с трудностями при установке и управлении парусом, он может пожаловаться своим друзьям, что здесь используется устаревшее оборудование.

Однако истинная причина его проблем в том, что он не уделял должного внимания наставлениям своего инструктора.

Если обслуживание требует высокой степени вовлеченности клиента, очень важно, чтобы этот клиент хорошо понимал свою роль и был готов и умел эту роль исполнять, иначе возникающие трения неизбежно ослабят бренд. Крупные, легкие для понимания знаки и стенды на входе в магазины IKEA информируют посетителей о том, как лучше делать измерения, выбирать отдельные предметы мебели и самостоятельно их вывозить.

Уровень участия потребителей варьируется в зависимости от рода предоставляемых ими услуг. В таких секторах услуг, как авиалинии и рестораны быстрого питания, уровень участия потребителя низок, поскольку все, что от него требуется, это его физическое присутствие, а персонал компании сделает все остальное, чтобы его обслужить. В таких секторах, как банковское дело и страхование, клиенты участвуют более активно и вносят свой вклад в создание услуги, предоставляя информацию о своих физических активах. Когда клиенты серьезно заинтересованы в предоставляемой услуге, как например в программе похудения WeightWatcher, их участие становится полным и активным.

Иногда клиентов можно рассматривать как ценные ресурсы и даже частично как сотрудников сервисной организации или коллег по производству, так как они затрачивают усилия, время и вносят другие составляющие, влияющие на показатели услуги. Они также вносят свой вклад в качество и ценность услуги, что по-своему влияет на их оценки бренда услуг. Потребители, которые полагают, что они играют свою роль участника хорошо, как правило, удовлетворены больше. В основе бренда IKEA идея покупателя участвовать в «создании» услуги, а не просто пассивно ее принимать. Поскольку активные клиенты чувствуют собственную ответственность, то в случаях, когда услуга оказывается неудачной, они будут, по крайней мере частично, удовлетворены, если предоставляющий услугу попытается устранить проблему.

Чтобы вовлечь потребителя в процесс предоставления услуги, компании могут воспользоваться различными стратегиями, в основе которых лежат следующие три фактора:

- определение роли потребителей;
- привлечение, обучение и вознаграждение потребителей;
- управление потребителями из разных сегментов рынка.

Организации требуется оценить уровень участия клиентов, для чего клиенту надо определить его «роль». Некоторые сильные бренды (Federal Express и DHL) построены на низкой вовлеченности

клиентов: клиенты редко видят инфраструктуру провайдера услуг, а их взаимодействие с этим провайдером ограничивается краткими телефонными контактами с его сотрудниками. Поскольку вовлечение клиентов в процесс предоставления услуги минимально и их роль предельно ограничена, сильные бренды услуг можно развивать, используя стандартизированные предложения и четко разработанные процедуры. С другой стороны, для таких сервисных организаций, как бизнес-школы и клубы здоровья, уровни участия клиентов значительно выше, и поэтому здесь можно разработать более индивидуальные предложения.

Чтобы участие клиента действительно стало эффективным, возможно, даже потребуются, чтобы он прошел через процесс, подобный тому, через который проходит новый сотрудник компании: привлечение, обучение и вознаграждение. Здесь можно привести следующую аналогию. При предоставлении банковских услуг по телефону клиента сначала привлекают, что похоже на найм сотрудника, после чего он как бы проходит формальное обучение и получает необходимую информацию об услугах. И только затем он получает вознаграждение в виде более легкого доступа к финансовым услугам. Такие бренды, как First Direct, добились успеха потому, что умело довели предоставляемые ими выгоды до клиентов, объяснив им, что они могут дополнительно получить в результате своего участия. Бренды услуг можно усилить за счет эффективного управления составом клиентов, обслуживаемых одновременно. Так, все крупные авиалинии понимают, что сегменты необходимо как-то отделять друг от друга.

Однако все большее внимание специалистов начинают привлекать потенциально слабые места, которые возникают из-за участия клиентов в предоставлении услуги. Неправильное поведение потребителя может принести такой же вред бренд-услуге, как и неправильное поведение сотрудника. Лавлок (Lovelock, 2001) описывает таких клиентов, как «простофиль», и считает, что клиент не всегда обязательно прав. В зависимости от демонстрируемого типа поведения существуют различные потенциальные средства противодействия этому, начиная от очень формализованных (например, вмешательство охранника или запрещение клиенту входить в какое-то помещение) до использования норм культуры (вроде тех неписаных правил, которым подчиняется очередь).

Формирование капитала бренд-услуги

Капитал бренда отражает дифференцирующие атрибуты, лежащие в основе бренда, благодаря которым в балансовом отчете стоимость

компания показывается более высокой. Одну из моделей оценивания капитала бренда применительно к сфере услуг предложил Берри (Berry, 2000). Эта модель (см. рис. 6.3) имеет четыре основных направления, используя которые сервисные компании могут создать сильные бренды. Автор отмечает, что самые сильные бренды, как правило, используют их все.



Рис. 6.3

Формирование капитала бренд-услуги (по Berry, 2002)

- **Стремление к дифференциации.** Это целенаправленные и продуманные усилия по дифференциации бренда среди остальных предложений. Берри приводит пример сети кофейных заведений Starbucks: хотя ее кофейни могли бы привлекать большее число посетителей, это негативно повлияло бы на их базовое предложение — «передохни и пообщайся».
- **Определение своей собственной судьбы.** Сильные бренды услуг должны означать что-то важное и представлять ценное предложение для своего целевого рынка. По словам Берри, они «повышают опыт клиентов, делая то, что необходимо делать». Они выполняют свою услугу лучше, чем конкуренты, и умело доводят этот факт до своих клиентов.

- *Создание эмоциональной связи.* Сильный бренд-услуга вызывает у клиента чувства близости, привязанности и доверия. Чтобы этого добиться, его ценности должны отражать ключевые ценности потребителя, помогая ему идентифицировать себя с брендом.
- *Интернализация бренда.* Важно, чтобы сотрудники прониклись ценностями и идеями бренда, то есть «жили» ими. Если бренд становится для них по-настоящему «своим», его предоставление будет более соответствовать его ценностям, и в этом случае ценности будут более эффективно доводиться до клиентов.

Выводы

Растущая важность сектора услуг заставила фирмы осознать, что создание и разработка брендов услуг — источник устойчивого конкурентного преимущества. Несмотря на ряд схожих черт в принципах брендинга товаров и услуг, особая природа услуг требует индивидуализированных подходов и своих моделей. Изучение ситуационных примеров в секторах страховых и финансовых услуг показывает некоторые трудности, с которыми сталкиваются маркетологи при формировании брендов услуг. Примерами того как можно создать сильные бренды услуг, корректируя традиционную модель брендинга FMCG применительно к сервисному сектору, можно назвать бренды Liverpool Victoria Friendly Society и NatWest Small Business Adviser.

Мы считаем, что в отношении услуг достаточно скорректировать существующие теории брендинга, а не заниматься разработкой совершенно новой теории, и для этого показали основные различия между товарами и услугами, что, надеемся, поможет менеджерам более точно заниматься процессом разработки брендов. Поскольку в основе каждой услуги лежит набор показателей функционирования, бренд-услуги сталкиваются с риском того, что их могут воспринимать как обычные товары. Чтобы преодолеть эту опасность, бренд-услуге необходимо иметь материальные физические составляющие, благодаря которым клиенты получают положительный набор восприятий. Действенный способ добиться этого — использовать физические компоненты, связанные с услугой. Эти представления должны соответствовать сообщениям о добавленной ценности, которые маркетологи бренда стремятся передать заинтересованным лицам. Они также могут использоваться для информи-

рования персонала и потребителей о том, какая роль от них ожидается, и для дифференцирования бренда услуг.

Оценка клиентом брендов услуг зависит от самых разных факторов, в частности: той роли, которую играет персонал; роли, исполняемой самими клиентами; взаимодействия между клиентами и их настроениями во время получения услуги. На восприятия бренда услуг может существенно повлиять любой сотрудник, поскольку именно персонал, по мнению клиента, и есть организация или по крайней мере ее представляет. Поэтому маркетологам необходимо тщательно продумывать процесс найма служащих и ту роль, которую, как ожидается, каждый из них должен сыграть, а также обеспечить его технической поддержкой, чтобы он мог предоставлять услуги высокого качества и имел для этого должную мотивацию. Также важно разобраться в сущности восстановления услуги до предыдущего уровня и факторах, вносящих свой вклад в процесс этого восстановления.

Клиенты могут и сами участвовать в развитии бренда услуг. Хотя уровень их участия может варьироваться, при формировании бренда услуг он может стать фундаментальной составляющей. Однако маркетологам необходимо знать о потенциальной угрозе, возможной из-за неправильного поведения клиента, и продумать, какими должны быть действия сотрудников в этом случае. Организации могут определить уровень участия клиентов в предоставлении услуги, установив их роли, а также привлекая их, обучая и вознаграждая и управляя составом клиентов.

Контрольный список маркетинговых действий

Уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом, маркетологам помогут следующие упражнения.

1. Для каждого из ваших бренд-услуг составьте список материальных элементов, которые используются для передачи непротиворечивого сообщения о его добавленной ценности.
 - Насколько четко эти элементы доводят преимущества бренда до клиента?
 - Какие другие функции, например социализации или оказания помощи, они выполняют?

Вместе с вашей командой маркетологов определите, позволяют ли эти элементы дифференцировать ваш бренд среди предложений конкурентов.

2. Оцените, в какой мере элементы составленного вами списка поощряют целевой потребительский сегмент приобретать ус-

лугу и в какой мере их действие оказывает дестимулирующее влияние на представителей других сегментов. Является ли такая дестимуляция преднамеренной, если другие сегменты не совместимы с основным целевым сегментом? Нуждается ли ваш целевой сегмент в такой «защите» от других сегментов?

3. Если вы планируете запустить на рынок новую услугу, ответьте на следующие вопросы.
 - Насколько хорошо она согласуется с существующими вашими продуктами и потребительской базой?
 - В какой степени нынешние клиенты связаны с новым брендом?
 - Не затруднят ли противоречивые сообщения выбор нынешних клиентов?
 - Нужно ли новому бренду отдельное название или для его создания можно использовать существующую корпоративную идентичность?
4. В отношении любого вашего бренда услуг ответьте, насколько легко его потребителям оценивать качество предоставляемой услуги. Где они получают информацию о преимуществах бренда и в какой степени она удовлетворяет их запросы? Считают ли ваши клиенты, что степень риска, связанная с получением вашей услуги, является высокой? Какие стратегии можно использовать для минимизации этого воспринимаемого риска?
5. Все ли сотрудники представляют, как работает персонал над предоставлением выгоды вашего бренда? Что вы предпринимаете, чтобы стандартизировать работу персонала в этом направлении? Понимает ли персонал принципы восстановления услуги и прибегает ли к ним? Если ваша компания решит наделить сотрудников большими полномочиями, то как это повлияет на ее бренды?
6. Информированы ли ваши потребители о той роли в предоставлении услуги, которую вы им отводите? Какую степень вовлеченности от клиента требует ваш бренд — низкую, среднюю или высокую? Получают ли ваши клиенты до или во время предоставления услуги рекомендации в отношении ожидаемого от них поведения? Какие существуют у вас рекомендации (если они есть вообще), если клиент начинает вести себя неправильно? И как вы направляете его действия?
7. Поскольку ваши бренд-услуги не подлежат хранению, какие стратегии вы применяете, чтобы выровнять колебания спроса и предложения. Если время ожидания не удастся избежать,

как в этих условиях можно повысить степень удовлетворения клиентов?

8. Проконтролируйте роль вашего персонала во время создания и доставки бренд-услуги, приняв во внимание следующие факторы:
- надежность;
 - способность к реагированию;
 - уверенность в себе;
 - эмпатию.

Предлагают ли эти факторы дополнительные возможности для улучшения восприятия вашего бренда потребителями?

9. Долгосрочный успех бренда услуг во многом зависит от возможности его получения и мотивации вашего персонала.
- Предполагает ли процесс найма новых сотрудников, что они могут донести идеи корпорации и сообщения бренда до потребителей?
 - Проводит ли ваша организация регулярную подготовку сотрудников, чтобы добиться одинакового предоставления услуг в течение всего времени работы?
 - Проводятся ли занятия с персоналом, позволяющие ему индивидуализировать предлагаемую услугу в зависимости от настроений и эмоций клиентов?
 - Какую техническую поддержку получают сотрудники, чтобы предоставить клиентам выгоды бренда?
 - Стремится ли ваша компания удержать хороших сотрудников?

10. Какую роль в доставке вашей бренд-услуги играют сами клиенты? Получают ли они достаточную информацию, чтобы понять свою роль и исполнять ее эффективно? Как вы можете повысить степень их вовлеченности, благодаря чему ваш бренд станет еще более сильным.

Ссылки и литература для дополнительного чтения

Boyd W. L. et al. (1994). Customer preferences for financial services: an analysis. *International Journal of Bank Marketing*, 12 (1), 9—15.

Brookes J. (1996). Awaking the 'sleeping dinosaur': a case study of the Liverpool Victoria Friendly Society Ltd. *The Journal of Brand Management*, 3 (5), 306—12.

Camp L. (1996). Latest thinking on the optimization of brand use in financial services marketing. *The Journal of Brand Management*, **3** (4), 241—7.

de Chernatony L. and Dall'Olmo Riley F. (1996). Experts' views about defining service brands and the principles of service branding. Доклад, представленный на 9th UK Services Marketing Workshop, University of Sterling.

de Chernatony L. et al. (2003). Building a services brand: stages, people and orientations. *The Services Industries Journal*, **23** (3), 1—21.

Denby-Jones S. (1995). Retail banking: mind the gap. *The Banker*, **145** (828), 66—7.

Free C. (1996). Building a financial brand you can bank on. *The Journal of Brand Management*, **4** (1), 29—34.

Levy M. (1996). Current accounts and baked beans: translating FMCG marketing principles to the financial sector. *The Journal of Brand Management*, **4** (2), 95—9.

Lovelock C. H. (1996). *Service Markets*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.

Lovelock C. H. (2001). *Services Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall International.

Lovelock C. H., Vandermerwe S. and Lewis B. (1996). Services Marketing: *A European Perspective*. London: Prentice Hall Europe.

Mattila A. S. and Enz C. A. (2002). The role of emotions in service encounters. *Journal of Service Research*, **4** (4), 268—77.

Office for National Statistics (2002). *The UK Services Sector*. London: Office for National Statistics.

Onkvisit S. and Shaw J. J. (1989). Service marketing: image, branding and competition. *Business Horizons*, January-February, 13—18.

Shostack G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, **41** (4), 73—80.

Srinivasan S. S. and Till B. D. (2002). Evaluation of search, experience and credence attributes: role of brand name and product trial. *Journal of Product and Brand Management*, **11** (7), 417—31.

Watters R. and Wright D. (1994). Why has branding failed in the UK insurance industry? B *ESOMAR Seminar: Banking and Insurance*. Amsterdam: ESOMAR. 137—51.

Zeithaml V. A. and Bitner M. J. (2003). In *Services Marketing*. Boston: McGraw-Hill.

Ритейлеры и брендинг

Краткое содержание главы

Цель этой главы — посмотреть, как ритейлеры влияют на брендинг. Начнем с обзора меняющейся природы собственных марок и покажем ресурсы, применяемые ритейлерами для позиционирования качества своей продукции. Далее обсудим запуск родовых продуктов и проанализируем, почему вначале эта продукция, продаваемая под собственной маркой, провалилась. Затем проанализируем, как произошел переход мощи от производителей к ритейлерам, что зафиксировано в соответствующих документах, и сравним сильные и слабые бренды производителей. Обсудим также, в какой мере стратегия бренд-производителей подходит для товаров повседневного и неповседневного спроса. Наряду с критериями, к которым прибегают ритейлеры, чтобы оценить потенциал поставщиков, имеющих торговые марки, покажем вопросы, которые производители должны решить, прежде чем начать работать над собственными марками. В качестве инструмента, позволяющего расставить приоритеты в действиях с разными брендами, которые продаются через разных крупных заказчиков, представим матрицу силы бренда и его привлекательности для поставщиков. Далее рассмотрим некоторые из стратегий, к которым могут обратиться производители, — они позволяют им разрабатывать и защищать сильные бренды, несмотря на возрастающую роль ритейлеров. И наконец, покажем принципы управления товарной категорией и эффективного реагирования на запросы потребителей (efficient consumer response, ECR), которые влияют на бренды.

Бренды как знак собственности

Первоначальный интерес ритейлеров к собственным маркам был связан с возможностью при их помощи обойти требование органов власти по поддержанию розничных цен (retale price maintenance, RPM) и предложить более дешевый ассортимент товаров, что позволяло им успешно конкурировать с производителями брендов. Вплоть до 1964 г., когда требование RPM перестало действовать, ценовая политика ритейлеров должна была следовать предписаниям производителей о ценах на их продукцию. Поручив производителям выпуск и упаковку продуктов в соответствии со своей специфика-

цией, ритейлеры смогли продавать товары под собственной маркой дешевле, чем бренды производителей.

Собственные марки вначале позиционировались как дешевый альтернативный вариант брендов производителей. Этот период продолжался с начала XX в. до середины 1970-х. Один из способов, с помощью которого ритейлеры добились ценового преимущества, — их согласие на снижение качества своих товаров по сравнению с качеством, обычно приписываемым брендам производителя. Потребители охотно принимали этот вариант, так как фактически он заменял незначительный прирост качества на существенное снижение цены.

В 1960-х годах ритейлеры — владельцы однотипных магазинов благодаря увеличению числа своих магазинов начали получать преимущества от экономии на масштабах. Особенно динамичное развитие происходило в секторе розничных бакалейных товаров. В частности, Sainsbury и Tesco со временем стали контролировать все большее число магазинов. Владельцы десяти и более заведений становились на рынке все более мощными участниками. Например, в 1961 г. через таких ритейлеров продавалось только 27 % бакалейных товаров, в 1975 г. — до 49 %, в 1995 на них приходилось уже 82 %, а к 2000 г. — 88 % всех продаж бакалейных товаров.

Следует отметить, что, стремясь к росту своего бизнеса, владельцы однотипных магазинов поняли, что дополнительную прибыль и возможности для ее получения можно получить, если не увеличивать, а снижать число своих магазинов, но каждый оставшийся делать более крупным. Розничная торговля в супермаркетах, площадь которых превышала 25 000 кв. футов, становилась все более обычным делом, позволяя ритейлерам, в частности однотипным, воспользоваться дополнительно возможностями экономии на масштабах своего бизнеса. Если в 1980 г. в стране было 239 бакалейных супермаркетов, то к марту 2001 г. их число возросло до 1202.

Становясь все более профессиональными в управлении собственными однотипными магазинами, *ритейлеры лучше понимали ценность собственных марок как инструмента усиления своих позиций*. Вплоть до 1970-х собственные марки в основном использовались магазинами, чтобы довести до покупателей предложения с низкими ценами. Однако затем они перестали конкурировать друг с другом только по цене и обратили внимание на качество и услуги. Открывалось все больше супермаркетов с гораздо более широким ассортиментом продукции. Изменив позиционирование, ритейлеры изменили внимание и к собственным маркам. Их все более интересо-

вало качество собственных марок, которые перестали быть «дешевыми и бодрыми» альтернативами высококачественным брендам. Теперь, заказывая продукцию под собственными марками, они преднамеренно задавали стандарты более высокого качества. Целью новых рекламных стратегий стало обновление имиджа собственных марок и сообщение об их изменившемся качестве — оно стало высоким.

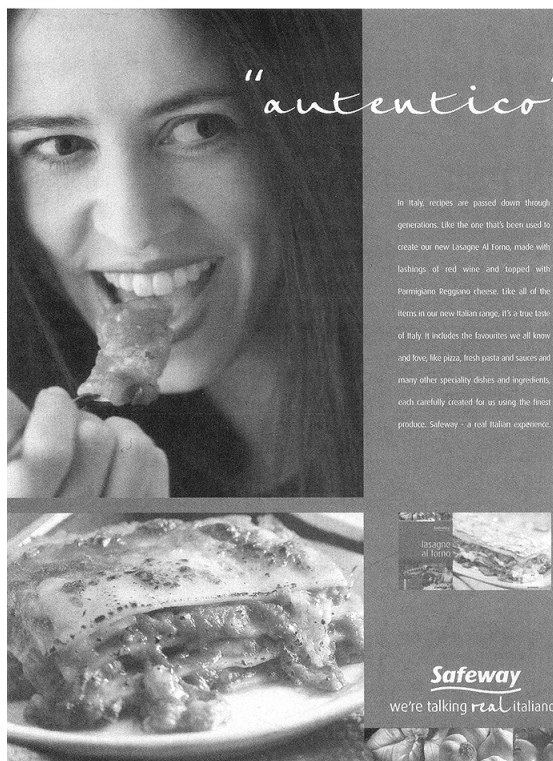


Иллюстрация 7.1

В ассортименте итальянских продуктов питания, предлагаемых Safeway's, акцент делается на соответствии продуктов оригинальным рецептам итальянской кухни и их качестве

С появлением у магазинов и торговых марок новых, наглядно демонстрируемых индивидуальных характеристик, потребители начали все больше узнавать и ценить хорошее качество и индивидуальность товаров с торговыми марками. Это можно видеть на при-

мере некоторых высказываний при проведении потребительского исследования. Для оценивания индивидуальности бренда респондентов попросили описать тип человека, которым могла бы быть каждая торговая марка, если бы она стала живым существом. Как ясно из приведенных ниже цитат, у торговых марок теперь очень сильная персонализированность бренда.

«Я классный. Я уверенный в себе. Я настолько супер, что меня не стыдно поставить на обеденный стол. Я никому не подражаю и передаю окружающему миру простое сообщение: «Я — это классика».

Coys Waitrose Tartar Sauce

«Со мной вы чувствуете себя комфортно. Мне не надо выпендриваться, так как вы и так полностью доверяете мне. Я Sainsbury's. Этого вполне достаточно, чтобы меня принимали.»

Sainsbury's Sage and Onion Stuffing Mix

В 1961 г., когда на однотипных ритейлерах продовольственных товаров приходилось 27% продаж упакованных товаров, продукция с собственными марками в целом была на 20 % дешевле, чем с брендами производителей, но уровень ее качества был существенно ниже. В 2001 г., когда доля упакованных продовольственных товаров, продаваемых в однотипных магазинах, дошла почти до 90 %, качество продукции с собственными марками стало эквивалентным, а в иных случаях и более высоким, чем у брендов производителей, и при этом имело ценовое преимущество. Владельцы однотипных продуктовых магазинов неуклонно повышают стандарты качества продукции с собственными марками. Некоторые из них готовы запускать новый продукт с собственной маркой, если по результатам предварительного тестирования у потребителей он как минимум соответствует, а еще лучше превосходит бренд-лидер.

Чтобы оценить разницу в ценах, в январе 2003 г. мы закупили для потребительской корзины десять ведущих брендов из десяти товарных категорий (печенье, способствующее лучшему пищеварению; хлопья для завтрака, клубничный джем, насыщенное оливковое масло, отбеливатель, жидкость для мытья посуды, спрей-дезодорант, растворимый кофе в гранулах, щепу для розжига печи и упаковки с разными видами чипсов). В Sainsbury's этот набор стоил 15,23 ф. ст. Затем мы купили в том же Sainsbury's эквивалентный набор этих же продуктов под собственными марками в упаковках таких же объемов. Он обошелся нам в 11,03 ф. ст. Таким

образом, наша корзина с продукцией с собственными (магазинными) марками оказалась на 27,2 % дешевле, чем с ведущими брендами.

Это изменение в магазинных марках и брендах производителей, в частности в упакованных бакалейных продуктах, показано на рис. 7.1. Некоторые производители, ощущая давление в результате активизации ритейлеров, снизили собственные стандарты качества. Так, в одном исследовании критически рассматривался способ, используя который некоторые производители мороженого повысили воздушность своих бренд-продуктов, чтобы снизить издержки и одновременно удовлетворять запросы ритейлеров. Кроме того, все больше производителей начинают конкурировать по цене, хотя в отдельных случаях наблюдается обратный процесс, то есть ритейлеры повышают цены своих собственных марок. Фактически, в некоторых товарных областях, таких, как сок из свежих фруктов, многие собственные марки имеют ту же цену, что и бренды производителей.



Рис. 7.1

Изменяющаяся природа брендов и собственных марок ритейлеров

Магазинные (торговые) марки становятся все более популярными. По данным Taylor Nelson Sofres Superpanel, на эти марки в бакалейных продажах в 1977 г. приходилось 23 %, а к 2001 г. их доля выросла до 38 %. Потребители все более доверяют торговым маркам, а сейчас даже гордятся, выставляя их напоказ. В одном исследовании, например, мы столкнулись с потребителем, который

привык наполнять фирменную бутылку из-под виски виски с торговой маркой ритейлера и предлагать его своим гостям, не очень хорошо разбирающимся в этом напитке. Однако теперь при растущем уважении покупателей к виски под собственной маркой этому человеку не приходится скрывать от своих гостей, что виски, которым он их угощает, относится именно к этой категории.

Поддержка собственных марок

Ритейлеры стремятся к расширению продаж собственных марок. Из-за большего опыта европейских ритейлеров это более очевидно в Европе, чем в США. Средняя прибыль до уплаты налога владельцев европейских бакалейных магазинов равна 7 %, в то время как у американских она составляет 2 %. Ритейлеры используют стимулирующие виды деятельности, чтобы сообщать покупателям о высоком уровне качества их продукции и усиливать персонализированность своего «бренда». В 2001 г. Sainsbury была двенадцатой в списке самых крупных рекламодателей, затратив 45,7 млн ф. ст. только на продвижение зонтичного названия Sainsbury, в то время как Procter & Gamble, вторая компания по расходам на рекламу, выделила 121,5 млн ф. ст. на множество самых разных брендов.


Поддержка, которую получают собственные бренды, предлагающие хорошую ценность, очевидна — это и строгая **спецификация продуктов** (product specifications), устанавливаемая для производителей, существенные усилия, предпринимаемые для идентификации и оценивания потенциальных производителей товаров с собственными марками. Некоторые ритейлеры создали крупные научно-исследовательские отделы, проводящие предварительные исследования по разработкам продукции. Например, в пищевых научно-исследовательских лабораториях Marks & Spencer работает свыше 200 человек.

Ритейлеры бакалейных товаров перешли от имитирующего или подражающего брендинга к разработке всего ассортимента собственных бренд-марок, которые теперь тщательно отбираются, чтобы удовлетворять запросы различных сегментов. Раньше ритейлеров часто критиковали, что они слишком явно ориентируются на прошлое и разрабатывают ассортимент продукции с собственными марками, используя в основном опыт производителей и их программы разработки новых продуктов. Теперь же они ориентируются на перспективу, поскольку хорошо знают текущие запросы своих покупателей, умеют прогнозировать появление новых, а затем раз-

рабатывать инновационные собственные марки. В табл. 7.1 показано, как четыре ведущих ритейлера в 2003 г. сегментировали потребителей на рынке упакованных бакалейных товаров, а затем разработали ассортимент собственных марок, привлекательный для этих сегментов. Одними из первых исследовали эволюцию собственных марок ритейлеров Лааксонен и Рейнольдс (Laaksonen and Reynolds, 1994). Продолжающиеся в этой области работы свидетельствуют, что здесь применяются все более современные стратегии, в основе которых лежит широкий ассортимент продукции, позволяющий удовлетворять запросы самых разных сегментов (Расшифровка отдельных названий собственных марок была дана в параграфе «Эволюция бренда: бренды дистрибьюторов и родовая продукция» в гл. 2).

3 for 2

* * * * *

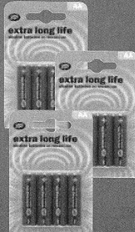


Boxed Christmas cards




Christmas wrap

* * * * *



Extra long life batteries



Universal Film



Single use cameras

* * * * *

Great gift ideas. Great offers.

Available in larger Boots stores and www.wellbeing.com until 24 December 2002. Offer excludes Gift and Chara Group Single Use Camera Party Packs and Lithium and Specialist Battery Batteries. Subject to availability. See in store for details.

Иллюстрация 7.2

Ритейлеры часто используют кампании ценового продвижения или иные скидки, чтобы сделать собственные марки привлекательнее других брендов

Таблица 7.1 *Портфели собственных марок ведущих ритейлеров*

<i>Tesco</i>	<i>Sainsbury's</i>	<i>Asda</i>	<i>Safeway</i>
Finest	Taste the difference	Extra Special	The best
Organic Healthy eating	Organic Be good to yourself	Organic Good for you	Organic Eat smart
Own label Value	Way to 5 Free from	Enjoy! Smart price	Eat street American
—	Blue Parrott	—	Italian
—	Own label	—	Mediterranean
—	Economy	—	Traditional

Имеющийся у ритейлеров верхний слой собственных розничных марок предлагает продукцию очень высокого качества. Для позиционирования этих товаров как ассортимента высшего класса интегрирования используются все элементы маркетинга-микса. Это например, *Finest* (*Tesco*), *Extra Special* (*Asda*) или *The Best* (*Safeway*). Влияние этого слоя существенно: по оценкам отчета *Taste 2002*, только благодаря учету разницы вкусов *Sainsbury's* получает в год от 200 до 300 млн ф. ст. Стараясь привлечь внимание покупателей, обращающих внимание на проблемы экологии, каждый из этих ритейлеров предлагает экологически чистую продукцию с собственными марками. В связи с растущим интересом людей к здоровому питанию эти ритейлеры имеют в своем ассортименте товары с собственными марками, чьи ингредиенты преднамеренно подчеркивают здоровое питание. *Sainsbury's* даже разработала специальный ассортимент собственных марок *Way to 5*, который помогает потребителям оценить, как каждый продукт вносит свой вклад в питание при ежедневном потреблении рекомендованных пяти порций овощей и фруктов. Для потребителей, ведущих деловой образ жизни и, как правило, «питающихся на ходу», *Safeway* предложила продукцию категории собственная марка *Eat street*. Для такой привлекательной потребительской базы, как дети от 5 до 11 лет, *Sainsbury's* предлагает ассортимент товаров под собственной маркой *Blue Parrott*. О доверии, которое потребители оказывают собственным маркам ритейлеров, свидетельствуют тематические ассортименты продуктов, предлагаемые *Safeway*, например, американская (*American*), итальянская (*Italian*) и средиземноморская (*Mediterranean*) линии.

У ритейлеров продовольственных товаров имеются и традиционные базовые собственные марки, которые они позиционируют как ассортимент родовых товаров, выступающих в качестве исходного ценового уровня, например, Value (Tesco), Economy (Sainsbury's) или Smart Price (Asda). Исторически эти два слоя состояли из дешевых собственных марок ритейлеров, но совершенствование бренд-маркетинга, появление маркетологов, специализирующихся на собственных марках, инновационные подходы и жесткий инструктаж производителя при заказе у него продукции показывают, насколько серьезную поддержку сейчас получают собственные марки. Как отметил Барт (Burt, 2000), команда ритейлера, отвечающая за собственные марки, больше не полагается только на собственные знания и умения в области продаж и ведения переговоров и больше внимания уделяет навыкам и умениям, связанным с маркетингом, мерчандайзингом, технической поддержкой и контролем качества. Такая стратегия ритейлеров предоставляет некоторые новые возможности производителям упакованных товаров, особенно имеющим хороший опыт в разработке продукции и современные производственные процессы. В этом случае производители могут добиться более высокой доли прибыли при условии, что их продукция категории «собственная марка» будет дешевле брендов производителя.

Ритейлеры задают все более жесткие стандарты и в отношении **дизайна упаковок** (pack designs) собственных марок, настаивая, чтобы они не только сообщали о характеристиках отдельной линии, но и усиливали имидж магазина в целом. В 1970-х, когда ритейлеры отстаивали свои продукты с низкой ценой, их упаковка товаров собственных марок была функциональной, прежде всего прочной. Графика на ней ограничивалась лишь идентификацией названия магазина и создавала впечатление дешевизны. Сегодня ритейлеры понимают ценность упаковки собственных марок как «молчаливого средства убеждения». Например, типовая бутылка с пивом сейчас имеет золотую наклейку и дизайн, сообщающие, что ритейлер — специалист по пиву. Упаковка продолжает удовлетворять функциональным требованиям — товар удобно переносить и легко использовать (в данном случае удобно пить пиво из бутылки) — и в то же время участвует в продвижении — сообщает о высоком качестве имеющегося в ней напитка.

Совершенно очевидно, что для разработки предлагаемых качественных собственных марок ритейлеры используют известные и хорошо зарекомендовавшие приемы брендинга. Они продумывают вполне понятные персонализированные характеристики ассортимента собственных марок, поддерживающие имидж их магазинов.

Для этого они используют инновационные рекламные кампании, позволяющие лучше запоминать их названия и позиционировать их магазины. Поэтому неудивительно, что в 2000 г. Институт практиков рекламного дела (IPRA) присудил Гран-при рекламной стратегии Tesco. С учетом того, как ритейлеры разрабатывают свои «бренды», мы полагаем, неправильно называть их по-прежнему собственными марками. Теперь более подходящий для них термин — *«бренды ритейлеров»*.

Появление родовых продуктов и отказ от них

Мы уже говорили (см. гл. 2), что некоторые ритейлеры в конце 1970-х и в 1980-х годах экспериментировали со вторым уровнем собственных марок — родовыми товарами. Полагая, что многие покупатели скептически относятся к наворотам, ассоциирующимся с некоторыми брендами, и считая, что более внимательно потребители отнесутся к более дешевым предложениям, особенно в условиях ухудшающегося экономического климата, ритейлеры ввели в торговле продуктами питания ассортимент родовых товаров. То же самое произошло и в магазинах «сделай сам». Родовые продукты характеризуются самой простой упаковкой: основное внимание уделяется содержимому, а не тому, чтобы подчеркнуть название розничной сети.

Во Франции первой стала Carrefour, предложившая линию Produits Libres. За ней быстро последовали Promede с Produits Blancs, Paridos с Produits Familiaux и Euromarche с Produits Orange. Правда, в Германии Carrefour, Deutsche Supermarkt и Co-op столкнулись с серьезной проблемой: из-за низкой цены их товары воспринимались как продукция низкого качества. В Швейцарии, где активно предлагались собственные марки и где покупателей более интересует качество, родовые товары успехом вообще не пользовались.

В Великобритании некоторые ритейлеры также экспериментировали с родовыми товарами, причем некоторые из них, скажем Fine Fare, активно пытались претворить эту концепцию в жизнь. Другие, прежде всего Tesco, были менее уверены в жизнеспособности этого подхода, поскольку это противоречило их стремлению перейти на позицию магазина более дорогих товаров.

Проблема заключалась в том, что при более широком ассортименте предлагаемый уровень качества родовых товаров был ниже, чем у продукции с собственными марками. До этого покупатели наблюдали только повышение качества и услуг, и поэтому были озадачены возвращением эпохи «накапливай побольше, продавай

подешевле». Более того, ритейлеры не предложили уникальный и чем-то выделяющийся ассортимент. Вместо этого они создали вторичный ассортимент собственных марок, который покупатели воспринимали как альтернативу текущему ассортименту собственных марок.

Таким образом, концепцию родовых товаров в том виде, в котором она была разработана, реализовать в то время не удалось. По определению, у родовых товаров нет ни стимулирующей поддержки, ни выделяющих их этикеток. Однако на кампании их продвижения были выделены значительные средства. Например, в течение 1977 г. Sargfour на продвижение таких товаров затратила 10 млн французских франков, а Euromarche — 6 млн французских франков. Довольно существенные усилия были предприняты и по разработке упаковки, которая хотя и не была столь же отработанной, как для обычных собственных марок, тем не менее явно связывала каждый ассортимент с конкретным магазином. В частности, белые упаковки Tesco с голубыми буквами привели к появлению на полках отдельного ассортимента товаров, ставшего быстро узнаваемым и ассоциируемым с Tesco.

В результате покупатели начали считать родовые продукты разновидностью собственных марок и стали переключаться с собственных марок, в цену которых была заложена более высокая маржа прибыли, на более дешевые родовые продукты. Это противоречило надеждам ритейлеров, которые считали, что родовые продукты заменят часть продаж брендов производителей. Родовые продукты снижали собственную общую рентабельность ритейлеров и ухудшали имидж качества, к которому они так стремились. Другими словами, ритейлеры неправильно оценили запросы потребителей. Теперь низкие цены не являются основной причиной, определяющей выбор: потребители стремятся получить за свои деньги требуемый им продукт в виде комбинации добавленных ценностей.

В середине 1990-х родовые продукты или, если говорить более правильно, экономичные собственные марки, вновь появились на полках таких магазинов, как Sainsbury, Tesco и Safeway. В некоторой степени это стало ответом на действия агрессивных маркетологов дисконтных магазинов, вроде Kwik Save, Aldi, Netto и Lidl.

Растущая мощь ритейлеров

Сейчас мы видим заметное смещение силы, ее переход от производителей к ритейлерам (процесс, который мы разберем, проанализируем позже), а появление Интернета снова меняет соотношение

сил, на этот раз в пользу потребителей. В начале 1960-х наблюдался бум розничной торговли, что объяснялось рядом факторов, в частности, снижением строгости контроля за строительством, успехами магазинов самообслуживания, более профессиональным управлением, активно выявляющим небольших ритейлеров, «созревших» для поглощения. Снятие в 1964 г. требования о сохранении цены при перепродажах дало дополнительный импульс работе ритейлеров, которых освободили от ценовых рамок, задаваемых поставщиками брендов. Об увеличении мощи ритейлеров свидетельствуют данные A.C. Nielsen: в 1971 г. на однотипных ритейлеров приходилось 44% продаж продуктов питания, а к 2000 г. — до 88 %.

Благодаря централизации закупочной деятельности и складских операций ритейлеры начинали действовать все более эффективно. Они закрывали свои небольшие заведения и открывали меньшее число магазинов, но со значительно большими торговыми площадями. Например, по данным A. C. Nielsen, средний магазин Sainsbury's в 1992 г. имел площадь, равную 24 040 кв. футов, а в 2001 г. — 28 901 кв. футов. Повышенная рентабельность позволила снизить розничные цены, что еще больше повысило привлекательность этих магазинов для потребителей.

Лучше понять причины повысившейся концентрации однотипных ритейлеров позволит рис. 7.2. Так как некоторые группы ритейлеров становились более крупными, многим производителям труднее было противостоять их требованиям, и поэтому они стали предоставлять ритейлерам более высокие скидки при закупках продукции в больших объемах. Эти скидки превышали средние в отрасли. Ритейлеры же стали использовать некоторые из этих скидок для финансирования программ собственных марок и представлять свой ассортимент как продукцию с более высокой ценностью, чем товары, предлагаемые независимыми или корпоративными ритейлерами. Многих потребителей их предложение заинтересовало, что также внесло свой вклад в рентабельность однотипных ритейлеров. Стремясь сделать задел на будущее, эти ритейлеры вкладывали деньги в совершенствование своих магазинов и увеличивали свою долю, выдавливая с рынка менее рентабельных небольших ритейлеров.

Производители видели смещение силы, переход ее к ритейлерам, но, как это неудивительно, реагировали на это вяло. Их реакции, даже если она была, не хватало долгосрочной стратегической направленности. Они не смогли понять, каким образом ритейлеры становятся более инновационными, почему привлекают больше

потребителей, почему больше занимаются формированием сильного имиджа своих магазинов, почему все больше внимания уделяют собственным маркам. Вместо того чтобы доводить до потребителей дополнительные ценности собственных брендов, производители сократили рекламу брендов, направив эти деньги на оплату мест для своей продукции на полках магазинов.

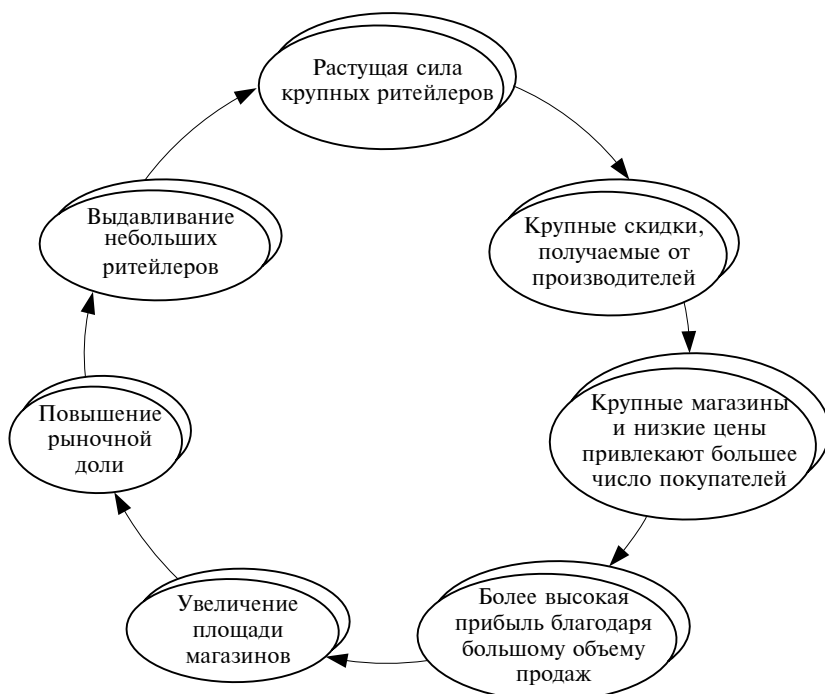


Рис. 7.2

«Колесо», объясняющее возрастающую мощь одготипных ритейлеров

Таким образом, ритейлеры перестали быть пассивными проводниками марочных товаров — они стали активными участниками и координаторами маркетинговой деятельности. По этому поводу один из ритейлеров заявил:

Мы теперь считаем себя скорее агентом потребителей в отношениях с производителями, чем агентом производителей, занимающимся продажами.

Реакция слабых и сильных производителей

Производители более слабых брендов, особенно те, у кого горизонт планирования ограничен, были не способны отыскать убедительные аргументы, чтобы противостоять требованиям ритейлеров, ставшихся получить дополнительные скидки. Их беспокоило, что в случае отказа они могут быть вообще удалены из списков поставщиков, и при этом не видели других альтернатив, кроме предложения ритейлерам непропорционально высоких скидок. Многие из них *ошибочно рассматривали эти скидки как часть бюджета продвижения и не оценивали последствий смещения силы в торговых сделках с точки зрения его влияния на потребителей*. Инвестиции ритейлеров в собственные марки привели к повышению стандарта их продукции до уровня брендов производителей. В такой ситуации покупатели начали воспринимать разницу между брендами производителей и собственными марками ритейлеров все менее заметной, к тому же на этот выбор все больше влияют наличие товара, цена и места в магазине, где он демонстрируется. Так как ритейлеры, естественно, имели гораздо больший контроль над этими факторами влияния, более слабые бренды теряли рыночную долю, и поэтому их рентабельность все больше снижалась.

Слабые бренды производителей не обеспечивали достаточных доходов для финансирования программ поддержания или инвестирования в новые продукты. Поэтому на следующем раунде переговоров с ритейлерами объемы их продаж снижались еще больше. К тому же их заставляли покупать место на полках магазинов, предоставляя за это все более высокие скидки ритейлерам. Попав в этот порочный круг, схематично представленный на рис. 7.3, они скоро вошли в спираль динамического спада.

Анализируя этот цикл ухудшения позиции бренда, можно понять, что собственные марки особенно сильны на тех рынках, где

- существуют избыточные производственные мощности;
- продукты воспринимаются как типовые: дешевые и с малым риском;
- потребители могут легко сравнить предлагаемые продукты;
- типичны низкие инвестиции производителей, а в производственных процессах применяются простые технологии;
- на рынке существуют широкие ценовые разрывы, ритейлеры обладают ресурсами для инвестиций в разработки высококачественных собственных марок;

- отличия в уровне качества незначительны, а дистрибуция хорошо продумана;
- из-за частых и активных ценовых продвижений доверие к брендам снижается и, наоборот, доверие к собственным маркам растет;
- бренды предлагаются в небольшом ассортименте и редко имеют инновационные характеристики, что позволяет производителям собственных марок предлагать более выигрышные варианты.

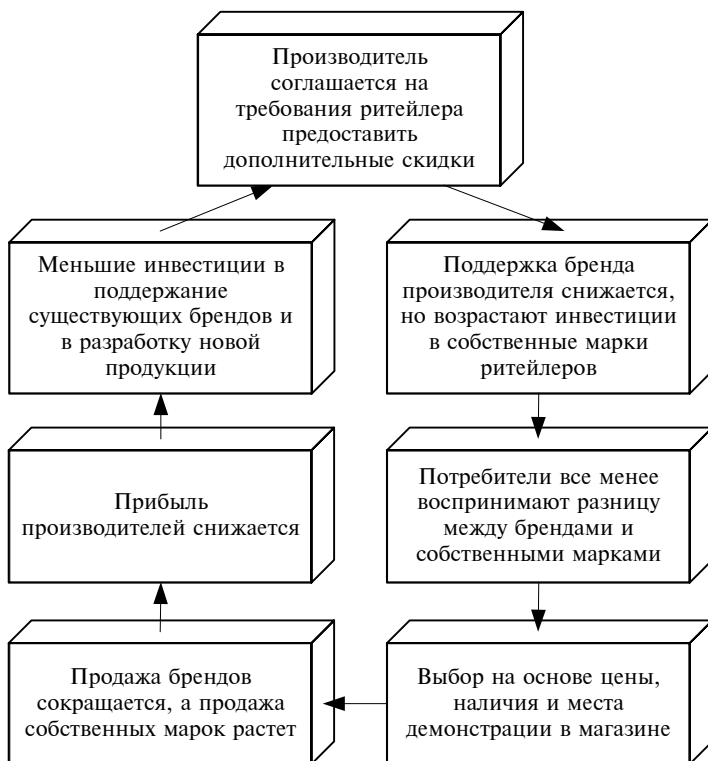


Рис. 7.3
Процесс ослабления бренда производителя

Например, в 2001 г. доля собственных марок была особенно велика и указанные характеристики были особенно очевидны на рынках маслонепроницаемой бумаги (97 %), свежих сливок (91 %),

алюминиевой фольги (83 %), пищевой соли (84 %) и консервированных томатов (76 %).

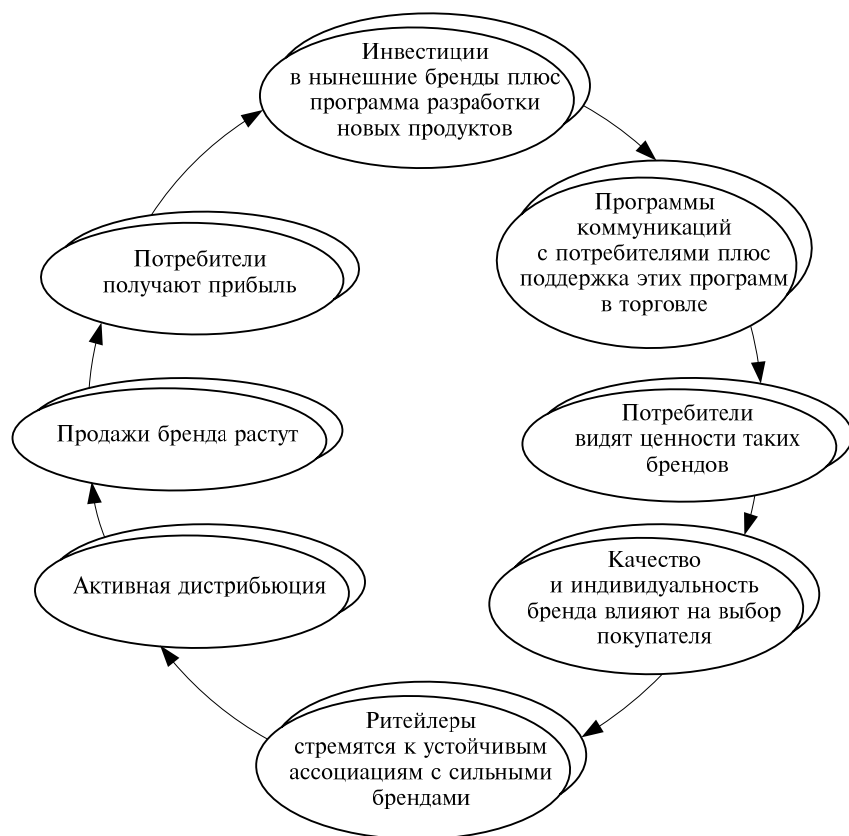


Рис. 7.4
Реакция сильного бренда

Конечно, такие мощные производители, как Unilever, Heinz и Nestlé, понимали, что *будущее сильных брендов зависит от их умения сохранять свои уникальные добавленные ценности и сообщать о них потребителям*. Они «стиснули зубы», зная, чтобы преуспеть на рынках, им необходимо поддерживать торговлю, но не за счет покупателя. Они инвестировали и в производственные мощности своих нынешних брендов, и в разработку новых брендов. Активно доводя ценности своих брендов до потребителей, мощные производители добивались узнаваемости своих брендов, а на их выбор существен-

но влияли их высокое качество и индивидуальность, замечаемая потребителями. Ритейлеры признавали повышенную заинтересованность этих производителей в своих брендах и хотели иметь их продукцию в своих запасах. Дистрибуция этой продукции активизировалась, особенно через отдельных ритейлеров. Все это позволило вырасти и продажам таких брендов, и прибыли их производителей. Значительная доходность способствовала дополнительным инвестициям в бренды, благодаря чему, как показывает рис. 7.4, сильные бренды процветали.

Кондитерский рынок в Великобритании — хороший пример рынка, на котором доминируют сильные бренды производителей. Основные его участники Mars, Nestlé и Cadbury продолжают предлагать новые бренды, активно рекламируя и их, и себя. Интересно отметить, что мощь однотипных ритейлеров также снижается, во многом из-за заметного увеличения объемов продаж через другие каналы, например, кондитерские, табачные магазины и лавки и газетные киоски, а также торговые автоматы, магазины на автозаправках и т.д. Все сказанное о действиях сильных брендов в полной мере относится и к Coca-Cola, и к Pepsi-Cola, которые благодаря этому в меньшей степени зависят от однотипных ритейлеров.

Магазины повседневного спроса или магазины неповседневного спроса

Если воспользоваться самой общей терминологией, магазины и торговые точки розничной торговли можно классифицировать на торговые заведения повседневного спроса и тех, которые к этой категории не относятся. Для этих категорий требуется два разных типа стратегий работы с брендами. Магазины повседневного спроса должны иметь территориальный охват, позволяющий покупателям легко до них добираться. Товары, продаваемые здесь, не относятся к категории специальных, и поэтому покупатели обычно испытывают доверие, выбирая интересующие их бренды. Им также не нужна подробная информация на упаковке, позволяющая облегчить выбор альтернативных вариантов.

В торговых заведениях повседневного спроса ритейлеры стремятся добиваться высокой производительности и больших объемов продаж. В эту категорию, как правило, попадают ритейлеры бакалейных товаров и товаров для дома повседневного спроса. Для процветания таких торговых заведений бренды производителей должны быть очень сильно дифференцированы и обладать дополнительными ценностями, а активная политика продвижения и их упаковка

должны быстро сообщать о дополнительных ценностях этих брендов. Размещение большого объема информации на упаковке, с другой стороны, может быть неэффективным приемом, так как покупатели хотят выбирать бренды быстро и с минимальным количеством усилий. Производителям бренда необходимо гарантировать, что они получают свое место в списках ритейлеров с самым широким территориальным охватом, благодаря чему покупатели испытывают минимальные трудности, добираясь до этих магазинов.

В торговых заведениях неповседневного спроса, таких, как ювелирные, покупатели обычно хотят получить больше информации и готовы затратить больше времени и посетить нескольких ритейлеров, торгующих подобной продукцией. Поэтому чтобы процветать, такие заведения должны гарантировать, что в месте продаж имеется полная информация об их продукции. В частности, сотрудники магазина должны хорошо знать характеристики бренда, так как покупатели часто обращаются к ним за советами. Продажам бренда, конечно, способствуют демонстрация продавцами положительного отношения к бренду, а также доходчивое объяснение его характеристик.

Стоит ли быть поставщиком собственной марки

Все чаще производители сталкиваются с необходимостью принять очень важное для себя решение, соглашаться ли им на предложение ритейлеров производить варианты собственных марок или свои бренды. Здесь следует иметь в виду краткосрочную привлекательность дополнительных продаж и долгосрочных последствий этого шага, и не в последней мере и такого, как создание собственного конкурента. Некоторые фирмы, скажем Coca-Cola, не готовы заниматься производством товаров с собственными марками. Они считают, что у них очень успешные мощные бренды. Они утверждают, что у них настолько большие активы бренда, что в долгосрочной перспективе от производства собственных марок они выиграют очень мало. Особенно наглядный пример такого подхода — Mars. Опыт в производстве всемирно известных шоколадных батончиков Mars таков, что при такой же или более низкой цене никакая другая компания не может соперничать с качеством бренда. Как показали попытки одного производителя установить взаимодействие с ритейлерами, собственная марка с низким качеством может быть рентабельной только при цене на 50 % выше, чем у нынешних шоколадных батончиков Mars.

Прежде всего необходимо сопоставить экономические показатели двух подходов: (1) вы только производитель и (2) вы поставщик собственной марки. Компания должна определить, окупится ли в долгосрочной перспективе расширение ее бренда или целесообразнее выбрать работу с собственной маркой. В ходе этого анализа надо идентифицировать все виды деятельности, связанные с переработкой сырья в конечную продукцию, и издержки, связанные с этими процессами. Прежде всего надо учесть издержки на поставки собственных марок. Следует также учесть, что фирма-заказчик должна оплатить выполнение дополнительных работ, связанных с брендингом. И наконец, должна быть рассчитана возможная дополнительная маржа прибыли, обеспечиваемая маркетингом бренда производителя, в отличие от вариантов производства собственной марки. Считая, что масштабы бизнеса обоснованы и любое преимущество за счет дифференцирования можно будет удержать, а потребители понимают разницу в качестве между брендом и собственной маркой, вполне вероятно, что рациональное решение — остаться только производителем бренда.

Необходимо оценить и производственные вопросы. Если производитель обладает 10%-ной избыточной мощностью и производство собственной марки составляет 20 % от нормального производства, то ему надо решить, выпуск каких собственных линий ограничить. Таким образом, выбор варианта производства собственной марки в краткосрочной перспективе приведет к сокращению производства брендов производителя, а в долгосрочной — к опасности еще больших сокращений производства.

Если преимущества бренда за счет дифференциации поддерживать трудно, поскольку, например срок действия патента истекает через год, вариант с собственной маркой может стать привлекательным. Однако прежде производителю необходимо проанализировать, в какой мере этот шаг повлияет на репутацию его бренда: возможно, отрицательные последствия от поставок собственной марки будет трудно преодолеть.

Необходимо также получить ответ еще на один вопрос: имеется ли у компании внутренняя заинтересованность в инвестициях в будущее брендов. Так, если назначен новый директор, то не изменятся ли мнения членов совета директоров о целесообразности поддержки нынешних брендов? Если фирма недавно подверглась поглощению, будет ли у новых собственников такое же внимание к инвестициям? Принятие же половинчатого решения может привести к появлению второстепенного бренда, который, в лучшем случае, может продержаться относительно недолго, поскольку сейчас

ритейлеры пользуются современными системами финансовых оценок для рационализации своего ассортимента, и слабые бренды у них не задерживаются. Как показано на рис. 7.5, в первое время дни успешный бренд имеет хорошо дифференцированные преимущества, которые потребители ценят и за которые они готовы платить более высокую цену. Однако при отсутствии инвестиций и по мере появления аналогов разница будет все больше ослабевать, из-за чего прежняя повышенная цена начнет снижаться. По мере того как бренд будет все больше переходить в категорию обычных товаров, производители, как правило, и сами прибегают к снижению цены, что дополнительно негативно влияет на бренд. Фактически, этот график — другое представление процесса, показанного на рис. 7.3.

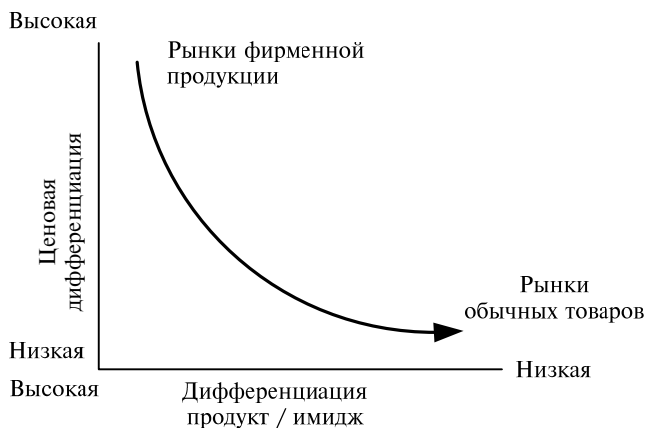


Рис. 7.5

Соскальзывание бренда вниз по кривой в сторону обычных товаров

Некоторые фирмы утверждают, что если они не будут поставлять собственных марок, это сделают их конкуренты. Такой аргумент «блокирующей» конкуренции однажды использовала ICI с Wickes — производителем товаров категории «сделай сам». Чтобы ограничить продажи красок Crown, ICI убедила Wickes разрешить поставлять им собственную марку. Это выдвинуло Crown с рынка, позволив ICI поставлять и собственную марку, и свой ассортимент Dulux.

В некоторых фирмах при решении целесообразности поставки собственной марки во внимание принимают мотивационный аспект. Некоторые менеджеры полагают, что у них относительно сла-

бый контакт со своими рекламными агентствами или что им придется менять свой стиль, когда они попытаются найти самый дешевый вариант. Их беспокоит и то, что если они остановят поставку собственной марки, ритейлер передаст ее одному из их конкурентов. Таким образом, ситуация изменилась: если в прошлом производители, возможно, с удовольствием в ходе переговоров использовали позицию силы, которая у них тогда была, теперь они могут почувствовать, что сами становятся более зависимыми от заказов немногочисленных, но очень крупных ритейлеров на производство собственных марок.

Небольшие производители, понимающие, каким может стать потенциал их продаж, особенно заинтересованы в заключении контрактов на выпуск собственных марок. Имея менее оптимистичный взгляд, они могут недооценить ситуацию, думая, что собственная марка станет своего рода их страховым полисом. Однако реально такая политика может оказаться тупиковой. Поэтому для них было бы гораздо лучше оценить альтернативные варианты, например, силу своей потребительской франшизы или потенциал роста своей рыночной ниши, т.е. продавая свой бренд только тщательно отобранным ритейлерам.

Когда менеджеры производителя ратуют за производство собственных марок ритейлеров, полагая, что это поможет им сформировать более тесные рабочие взаимоотношения с ними, тем самым они подтверждают, что используют свои собственные бренды не в полной мере. Если они не поддерживают регулярных контактов с ритейлерами на основе существующего портфеля брендов, то, конечно, никакого оправдания у них быть не может. Эти контакты могут быть самыми разными: приглашение на конференции по продажам, проводимые производителями, встречи на мероприятиях по укреплению взаимоотношений, информирование о разработках новых продуктов и т.д. Однако следует помнить, что расширение портфеля за счет собственных марок может снизить качество переговоров с ритейлерами, поскольку придется обсуждать больше товарных линий во время каждой встречи.

Ритейлеры вряд ли будут в одинаковой степени заинтересованы в продаже брендов производителей и своих собственных марок, на что ошибочно рассчитывают некоторые менеджеры производителя. Они считают, что некоторые товарные линии позволят лучше усилить имидж магазина или повысить число покупателей или увеличить прибыли. Поэтому они оказывают разное внимание разным составляющим ассортимента и могут предоставить собственным

маркам более выгодные позиции на полках, разумеется, за счет брендов, которые были выставлены там до этого.

В некоторых случаях собственная марка может стать основой для роста, в частности, в тех случаях, когда ритейлеры прибегают к экспансионистской политике расширения. Однако выбирая этот вариант, следует учитывать и слабых ритейлеров, не эффективных с точки зрения противодействия агрессии других ритейлеров. Они выживают, беря на вооружение политику «управления по направлению наименьшего сопротивления», отдавая предпочтение лишь тем товарным линиям, которые продаются лучше, и затрачивают меньше усилий для работы с товарными линиями, продажи которых осуществляются вяло. Использование собственных марок этими ритейлерами вряд ли приведет к росту доходности.

Ошибочно считать, что собственные марки можно использовать для покрытия накладных расходов поставщика. Маркетологу необходимо сначала выяснить, почему накладные расходы вообще становятся большими, и предпринять действия, чтобы решить эту проблему. Запуск ассортимента с собственными марками только по этой причине может стать лишь краткосрочным решением проблемы — через какое-то время она неизбежно вновь возникнет. Обсуждая условия, ритейлеры будут стремиться добиться очень низких цен, из-за чего производитель получит более низкую норму прибыли по собственным маркам, чем ту, которую он мог бы ожидать от брендов.

Как ритейлеры выбирают поставщиков собственных марок

Поскольку у ритейлеров спрос на все более высокое качество собственных марок растет, они все более строго относятся к выбору потенциальных поставщиков собственных марок. При оценивании потенциальных поставщиков следует получить ответы на следующие вопросы:

- Способны ли они постоянно производить продукцию с заданными стандартами качества?
- Устойчивое ли у них финансовое положение?
- Достаточно ли у них мощности, чтобы добиться текущих целевых показателей, и достаточно ли резервных мощностей, чтобы повысить объем производства, если собственные марки окажутся успешными и спрос на них повысится?

- Имеется ли у них логистическая инфраструктура, гарантирующая надежные поставки?
- Насколько современно их производственное оборудование и насколько хорошо они его обслуживают?
- Хорошие ли у них отношения с профсоюзами и персоналом?
- Будут ли они активно участвовать во взаимоотношениях с ритейлером?
- Могут ли они действовать достаточно гибко, чтобы умело реагировать на краткосрочные колебания рынка?
- Способны ли они иметь достаточные запасы?
- Имеется ли у них хороший маркетинговый отдел, с которым, по мнению ритейлера, можно нормально работать?
- Будет ли поставщик поддерживать хорошие коммуникации с ритейлером, регулярно информируя его о любых интересующих того вопросах?
- Согласится ли поставщик на условия платежа ритейлера?
- Будет ли ритейлер доволен, если его начнут ассоциировать с данным поставщиком?

Если производитель действительно намерен наращивать свой бизнес через взаимоотношения с ритейлерами и его собственные марки, ему следует продемонстрировать свою заинтересованность в этом. В середине 1990-х Agfa Canada имела только 2 % рынка кино- и фотоплёнок, на котором доминировали Kodak и Fuji. Однако компания увидела возможность для роста своего бизнеса в увеличении числа пунктов по проявке и печати плёнок в супермаркетах. Затем, как показали Дунн и Нарашимхан (Dunne and Narasimhan, 1999), Agfa продемонстрировала ритейлерам свою стратегическую заинтересованность в создании с ними партнерства по собственной марке. Она открыто заявила об этом, а затем поддержала свои слова действиями, ориентированными на длительную перспективу. Agfa также решила не ограничиваться только плёнками и предложила консалтинговые услуги: помогла ритейлерам лучше сегментировать их рынки, иметь в запасе подходящие ассортименты для местных рынков и вместе с ритейлерами создавала пункты проявки плёнок в магазинах. К 1999 г. на эту собственную марку приходилось 27 % канадского рынка плёнки, и эта цифра продолжала расти. В настоящее время приблизительно две трети плёнок категории собственная марка поставляет Agfa.

Приоритеты инвестиций в бренд, реализуемый через разных ритейлеров

В ситуации возрастания мощи ритейлеров производителям, особенно имеющим сильные бренды, необходимо прибегать к наступательной, а не оборонительной стратегии, когда они решают, для каких брендов требуются инвестиции. В идеале, производители с сильными брендами всегда хотят продавать эти бренды через особенно привлекательных ритейлеров. Для некоторых производителей привлекательность ритейлера может означать продажи большего объема продукции, лучшего соответствия имиджа этого ритейлера их бренду или проводимую ритейлером политику активной поддержки бренда (благоприятное позиционирование в магазине, редкие случаи отсутствия в продаже бренда). Таких ритейлеров необходимо искать и укреплять взаимоотношения с ними. Однако в редких случаях организация имеет портфель брендов, в равной степени одинаковых по силе. Так же редко всех ее потенциальных ритейлеров можно отнести к категории особенно привлекательных. Определить приоритеты деятельности с брендами, реализуемыми через разных ритейлеров, поможет разработанная нами простая двухкоординатная матрица (рис. 7.6).

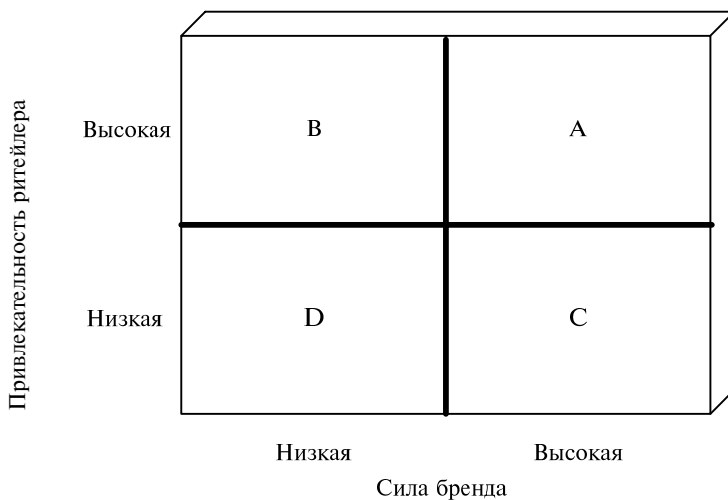


Рис. 7.6

Матрица силы бренда и привлекательности ритейлера

Используя координаты силы бренда и привлекательности ритейлера, можно проранжировать последовательность распределения ресурсов.

Первое необходимое условие, — оценить **силу бренда** (brand strength) применительно к каждому нынешнему и потенциальному ритейлеру. Бренд является сильным, если у него высокие баллы по факторам, критичным для успеха бренда. Эту информацию можно получить, переговорив непосредственно с каждым ритейлером или с командой, занимающейся продажами бренда и контактирующей с ритейлерами. Таким образом, организации необходимо вывить мнение ритейлеров о тех факторах, которые они учитывают, когда вносят бренд в свой актив. Их критериями могут быть прибыль, вероятный уровень продаж, степень, в которой имидж бренда соответствует имиджу, который хотел бы иметь ритейлер, степень прочности функциональных преимуществ бренда и т.д. Зная критичные факторы успеха, которыми пользуется каждый ритейлер, можно оценить бренд по этим факторам и получить баллы, показывающие, насколько сила бренда меняется по отдельным ритейлерам.

Далее необходимо оценить **привлекательность каждого ритейлера** (attractiveness of each retailer). Команда, занимающаяся брендом, должна обсудить отличительные его свойства и согласованно определить те из них, которые делают ритейлера привлекательным. При этом следует рассмотреть такие вопросы, как вероятный уровень продаж; степень, в которой они привлекают потребителей, соответствующих профилю бренда; географический охват и т.д. Эти показатели позволят рассчитать балл привлекательности каждого ритейлера.

Указав позиции по силе бренда и привлекательности ритейлера на выбранных координатах, можно определить положение каждого ритейлера в матрице. Анализ квадрантов, в которые попал каждый ритейлер, позволяет менеджерам установить приоритеты по стратегии инвестиций в каждого ритейлера.

Так, ритейлеры, попавшие в квадрант А матрицы (рис. 7.6), должны рассматриваться как основные ритейлеры бренда. Бренд и ритейлеры, попавшие в этот квадрант, идеально соответствуют друг другу. И в ситуации (которая может никогда не произойти), когда ритейлеры требуют более выгодных для себя условий, владелец бренда находится в сильной позиции и может уверенно отклонить эти требования, демонстрируя ценность своего бренда. Такие ритейлеры — идеальные партнеры для кампаний совместного маркетинга, позволяющих в полной мере воспользоваться преимуществами бренда.

Следующие по приоритету ритейлеры располагаются в квадранте В, где бренд не особенно силен, но ритейлеры привлекательны. Этот вариант предоставляет хорошую возможность бренду, так как изменения, позволяющие сделать бренд более сильным, контролирует владелец бренда, а отличительные свойства, требующие внимания, можно узнать в процессе начисления баллов. Усилившийся в результате произошедших изменений бренд может с выгодой для себя воспользоваться синергетическим эффектом от сделки с очень привлекательными ритейлерами. Опасность нахождения в этом квадранте заключается в том, что ритейлер регулярно анализирует свой портфель брендов и может рассматривать этот бренд как составляющую портфеля с не очень высокими для него показателями.

Ритейлеры третьей приоритетности располагаются в квадранте С, где бренд является сильным, но ритейлеры не очень привлекательны. Необходимо проанализировать, позволят ли какие-либо совместные программы сделать этих ритейлеров более привлекательными (например, совместная реклама, углубленная подготовка мерчандайзеров ритейлера и т.д.). Если по результатам этого исследования будет сделан вывод, что инвестиции в этого ритейлера вряд ли повысят его привлекательность, следует задать вопрос, почему мы вообще продолжаем взаимодействовать с этим ритейлером.

Внимания требуют и ритейлеры, располагающиеся в квадранте D. Поскольку бренд здесь является слабым, ритейлеры непривлекательными, то следует внимательно проверить, так ли это на самом деле, и если да, то прекратить все взаимоотношения (если они существуют). Если бренд обладает средней силой, а ритейлеры средней привлекательностью, необходимо продумать, в какой мере инвестиции в долгосрочной перспективе способны трансформировать ситуацию и сделать ее более привлекательной.

Проводя аудиты силы бренда и привлекательности ритейлеров регулярно, организация может выбрать приоритеты для своих инвестиций и формы формирования рабочих взаимоотношений с отдельными ритейлерами. Это также позволяет ей остановить реакцию типа «коленный рефлекс» («knee-jerk»), демонстрируемую многими владельцами брендов, когда они сталкиваются с требованиями ритейлера предоставить более крупную скидку. Выявив, к какому квадранту относится ритейлер, можно более точно дозировать и варьировать свою реакцию на это требование.

В наши дни обычными стали истории о менеджерах, которые чувствуют себя загнанными в угол ритейлерами, «нарастившими мускулы». Другой способ определения баланса сил между владель-

цем бренда и ритейлером — проанализировать долю продаж бренда по каждому ритейлеру, а затем степень важности данного бренд для него. В табл. 7.2 приведены результаты подобного анализа, проведенного в отношении гипотетической компании Deskpro, производителя офисного оборудования.

Таблица 7.2 Анализ распределения сил

<i>Продажи Deskpro через ритейлера</i>	<i>Процент</i>	<i>Доля брендов офисного оборудования, продаваемого через Brightspace</i>	<i>Процент</i>
Officerite	27	Бренд Alpha	36
Brightspace	25	Бренд Companion	33
Ranger	17	Бренд Deskpro	16
Workspace	16	Другие бренды	15
Designer	15	—	—
Итого	100	Итого	100

Как следует из таблицы, Deskpro более зависит от Brightspace, чем Brightspace от Deskpro. Четверть продаж Deskpro идет через Brightspace, в то время как у Brightspace только 16 % продаж офисного оборудования приходится на продукцию, поставляемую Deskpro. Такой анализ позволяет владельцам брендов лучше оценивать силу давления, которую ритейлер может оказать на их бренд.

Остановка продаж бренда через Brightspace скажется на производителе сильнее, чем на ритейлере. Поэтому ему необходимо отыскать способы наращивания бизнеса по этому бренду через других ритейлеров с более высокими темпами, чем через Brightspace.

Успех на основе брендов, а не собственных марок

Собственные марки стали мощной силой, и, как складывается впечатление, во многом благодаря их возросшему качеству, появлению дорогих собственных марок и выходу в новые категории они становятся серьезной угрозой для брендов производителей. Однако несмотря на эту приводящую в уныние производителей тенденцию, их бренды остаются сильными и мощными, и такая ситуация, по видимому, сохранится и в будущем, что можно объяснить тремя причинами. Во-первых, сама природа процесса покупки тяготеет к брендам производителей, так как потребителям требуется гарантия качества и более простой выбор, предлагаемый брендами. Во-вторых, бренды производителей создали мощный фундамент, в ос-

нове которого многолетние инвестиции в рекламу и стабильное качество. Ритейлерам требуется мощь этих брендов, и поэтому они не могут позволить себе полагаться лишь на собственные марки. И наконец, ритейлеры могут слишком ослабить свои марки, действуя в слишком большом числе категорий, в результате чего потребители станут сомневаться в качестве всего ассортимента их продукции.

При решении вопроса о целесообразности выпуска собственных марок производители должны тщательно взвешивать все сильные и слабые стороны. Они обычно приступают к производству собственных марок, чтобы загрузить временно свободные мощности, повысить производство товарной категории, где их бренд слаб, или снизить общие производственные издержки и издержки обращения. Хотя все эти причины могут показаться обоснованными в момент принятия решения, в долгосрочной перспективе этот шаг компании повышает риск каннибализации* их собственных фирменных продуктов.

Анализ финансовой целесообразности производства собственных брендов обычно проводится на основе возрастающих предельных издержек. Однако такой анализ преувеличивает выгоды от продажи собственных марок, так как не учитывает фиксированных накладных расходов, связанных с избыточной мощностью. Более точная оценка, то есть *с учетом полных издержек*, показывает, что во многих случаях производство собственных марок является менее рентабельным, особенно при сопоставлении этого варианта с производством брендов.

Некоторые компании переходят на производство собственных марок, опасаясь, что в противном случае этим займется их конкурент. Иногда высказываются утверждения, что двойное производство позволяет им влиять на товарную категорию, распределение магазинных площадей, ценовые разрывы, время проведения кампаний продвижения и т.д. Считается также, что это помогает им лучше понять потребительское поведение, что в свою очередь положительно влияет на защиту своих брендов. Однако в реальной жизни только немногие компании смогли воспользоваться производством собственных марок как стратегией для достижения конкурентного преимущества. В большинстве случаев производство собственных марок, как складывается впечатление, повышает зависимость компании от небольшого числа крупных ритейлеров, так как она вы-

* От англ. cannibalize — каннибализировать, т.е. отбирать продажи у текущего товара. (Прим. ред.)

нуждена раскрыть им свою структуру издержек и поделиться с ними последними инновациями.

Учитывая все это, компании должны предельно осторожно принимать решение о производстве собственных марок. Если они уже этим занимаются, то им следует оценить, остается ли прежнее решение для них выгодным и сегодня. А для этого им надо самостоятельно провести аудит собственных марок и вычислить их рентабельность на основе как полных издержек, так и предельных. Им также следует оценить влияние, которое собственные марки оказывают на рыночную долю их брендов. Полученные результаты позволят принять обоснованное решение о продолжении производства собственных марок или отказе от него.

В качестве хорошего примера компании, успешно прореагировавшей на угрозу собственных марок благодаря изменению своей стратегии, можно привести Coca-Cola. В середине 1990-х самую большую угрозу для Coca-Cola в Великобритании представляла не Pepsi-Cola, а новый участник рынка — Cott, который поставлял собственную продукцию в Sainsbury's, Virgin, Woolworth's и Safeway, и все это в форме улучшенных разновидностей известного напитка Coca-Cola.

Coca-Cola предприняла подробный анализ этих дорогих собственных марок и их влияние на ритейлеров. Прежде всего она установила, что издержки на собственную марку превышали издержки на более дешевые традиционные напитки чуть более низкого качества, которые ритейлеры предпочитали предлагать, поскольку издержки на ингредиенты и упаковку собственных марок были высокие. Далее ритейлеры были вынуждены конкурировать по цене, если они хотели увеличить объем дорогих собственных марок, соперничающих с фирменной продукцией. Выяснилось также, что продвижение собственных марок и выделение для них больших площадей на полках магазинов за счет брендов отрицательно сказывалось на общих размерах и объемах этой товарной категории (прохладительные напитки). По мнению аналитиков Coca-Cola, основной причиной отмеченных явлений было то, что многие потребители уже знали, какие напитки им нравятся, и, как правило, заходили за покупками в те магазины, которые предлагали их любимые фирменные напитки. Кроме того, выделение большего полочного пространства для собственных марок означало снижение этого пространства для известных и хорошо раскрученных брендов, результатом чего нередко становилась потеря ритейлерами части прибыли.

Первоначальная стратегия Coca-Cola строилась на трех факторах (трех **A**) — наличии (**availability**), приемлемости (**acceptability**) и доступности (**affordability**). Компания добилась успеха, поскольку везде в мире потребители могут получить кока-колу, напиток, с самого первого знакомства с ним вызывающий у них положительные чувства, и могут позволить себе ее баночку, независимо от состояния местной экономики. Однако конкуренция с собственными марками заставила Coca-Cola скорректировать свою стратегию и представить ее в виде трех других факторов (трех **P**) присутствия (**presence**), масштабного проникновения (**pervasive penetration**) и цены, связанной с ценностью (**price**). Coca-Cola утверждает, что это изменение стратегии стало основной причиной, объясняющей увеличение цены ее акций на американском фондовом рынке на 40 % в течение 1996 г. История успеха Coca-Cola показывает, что несмотря на угрозу, исходящую от качественных собственных марок, владельцы брендов могут успешно поддерживать свою позицию и укреплять собственные бренды.

Куэлч и Хардинг (Quelch and Harding, 1996) предлагают следующие стратегии, которые владельцы брендов могут использовать для защиты себя от собственных марок. Чтобы усилить позиционирование брендов, компаниям необходимо постоянно инвестировать в совершенствование продукта. Они должны не допускать возникновения конкуренции между традиционными брендами и эквивалентными собственными марками. Добиться этого пока смогли лишь немногие компании. Одна из них, Philip Morris, уже использует свои бренды L&M и Chesterfield для защиты Marlboro. Однако более часто подобные «средние» бренды оказываются нерентабельными и заканчивают конкуренцией с традиционными брендами компании.

Сформировав торговые взаимоотношения с ритейлерами, владельцы брендов могут получить возможность продемонстрировать заинтересованным лицам, что собственные марки обычно менее рентабельны, чем ожидалось, так как требуют средства на дополнительное их продвижение, складирование и дистрибьюцию. Также можно показать, что покупатели брендов в среднем тратят в магазине больше, чем потребители собственных марок.

Производителям необходимо отслеживать ценовой разрыв между своими брендами и собственными марками и постоянно корректировать цены, исходя из задачи максимизации рентабельности своих брендов.

Производители бренда проявят мудрость, если будут инвестировать отдельно в управление по каждой товарной категории и доби-

ваться большей эффективностью кампаний продвижения и мерчандайзинга. *Показатели функционирования следует измерять не только параметрами рыночной доли и объема, но и показателями прибыли для всей товарной категории* (величина прибыли вычисляется как процент общей прибыли, полученной всеми компаниями, конкурирующими в этой товарной категории). Исторически этот показатель демонстрирует более низкие значения для собственных марок, что объясняется низкими объемами продаж и их низкой прибыльностью, и свидетельствует об опасности варианта производства собственных марок.

Ряд стратегий, которые могут позволить производителям брендов попытаться держать собственные марки на расстоянии, предложил Хоч (Hoch, 1996). Вот некоторые из них.

- (1) Инновация — или радикальная или улучшение продукта.
- (2) Предложение «большого за те же деньги», то есть при сохранении прежней цены предложить дополнительную ценность, например совершенствование дизайна упаковки или усиление других характеристик бренда.
- (3) Сокращение ценового разрыва путем снижения своей цены.
- (4) Предложение более дешевых и, возможно, более низкокачественных товаров.
- (5) Выжидание более определенной ситуации для выбора соответствующей стратегии.

Верхоэф, Ниджсен и Слут (Verhoef, Nijssen and Sloot, 2002) провели тестирование этих стратегий применительно к голландским производителям бакалейных товаров. Они сделали вывод, что компании обычно не атакуют собственные марки напрямую, используя снижение цен (стратегия 3 в приведенном списке) или предлагая новые более низкие цены с более низким качеством продукции (стратегия 4). Они, как правило, стремятся расширить воспринимаемую разницу между своими брендами и собственными марками, например используя технологические инновации и усиливая собственные сильные стороны (стратегии 1 и 2), или концентрируясь только на сильных сторонах своего бренда (осведомленности, предпочтительности, наличии взаимоотношений, что характерно для стратегии 2).

Понимание соотношения сил

В предыдущем параграфе мы показали некоторые из трудностей, с которыми сталкиваются производители брендов в результате возрастающей силы ритейлеров. Чтобы противостоять все более мощ-

ным ритейлерам, производителям необходимо понимать основу их силы. Работа Френча и Равина (French and Raven, 1959) поможет объяснить, как одна сторона может оказывать давление на другую, и выявить самого сильного участника.

Сила, власть — это возможность одной стороны контролировать действия другой, что можно представить в виде отдельных участков на отрезке (континууме), представленном на рис. 7.7.

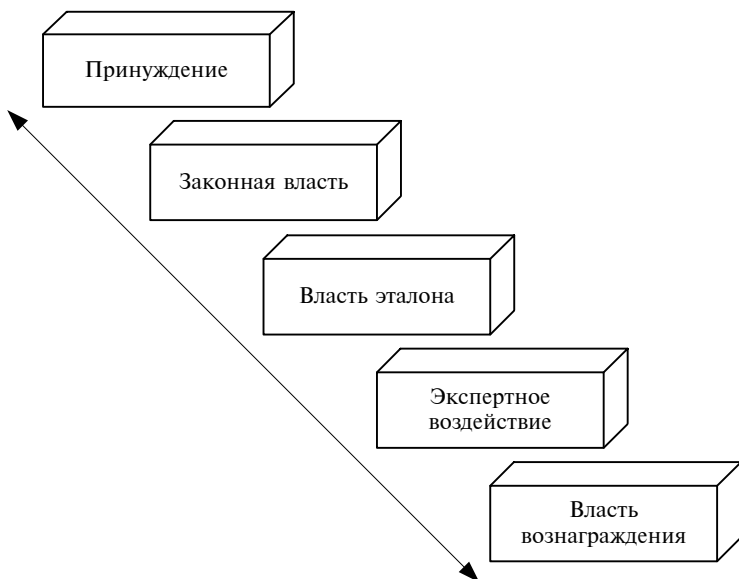


Рис. 7.7
Континуум силы (по French and Raven, 1959)

Сила на основе принуждения (coercive basis for power) — это ожидание одной стороны, что другая сможет наказать ее, если она не выполнит того, что та от нее ожидает. Например, ритейлер может вычеркнуть из списка поставщиков того, кто не соглашается с его требованиями, или производитель бренда может отказать в поставках ритейлеру, который продает его высококачественные бренды со слишком большой скидкой. Величина этой силы зависит от влияния, которое эта угроза может произвести. Поэтому на рынках, где товары не дифференцированы или ритейлеры могут предложить широкий ассортимент, или где на немногих ритейлеров приходится значительная доля продаж, большинство поставщиков слишком малы и слабы, чтобы их угрозы стали достоверными.

Сторона может иметь силу и на основе **законной власти** (*legitimate power*), когда другая признает за ней это право. Скажем, при франчайзинге франчайзи соглашается вести свой бизнес в соответствии со стандартами, устанавливаемыми франчайзером.

Власть эталона (*referent power*) имеет место, когда участники канала распределения (дистрибуции) соглашаются подчиняться участнику, обладающему высокой репутацией. Например, строгий контроль, требуемый Marks & Spencer, — гарантия того, что их поставщики получают также высокую репутацию качества у своих заказчиков, благодаря чему эти поставщики смогут расширять свой бизнес.

Экспертное воздействие (*expert power*) проявляется, когда ритейлер соглашается, что поставщик обладает определенным опытом, например в подготовке торговых представителей или контроле за запасами, и что он готов подчиниться требованиям этого производителя и будет следовать его указаниям, если этот опыт приводит к более правильным и более эффективным решениям.

Производитель может получить **власть вознаграждения** (*reward power*). Например, ритейлер, подчиняющийся ему, ожидает финансовых выгод, скидки за увеличение выставочной площади товаров производителя.

Другой полезный способ оценить соотношение сил производитель — ритейлер разработал Дэвис (Davies, 1993). Его модель (рис. 7.8), показывает баланс сил между поставщиками и ритейлерами и определяет возможные стратегии, которые каждая сторона может реализовать в ответ на потенциальные угрозы. Логарифмическая шкала по обеим осям показывает, что сила становится предметом дополнительного внимания, когда одна сторона получает около 10 % бизнеса другой стороны.

В качестве примера **власти поставщика** (*supplier power*) можно привести автомобильного дилера, взаимодействующего с Ford в режиме франчайзинга. Этот производитель (Ford) может оказывать полный контроль за деятельностью дилера, т.е. дилер в полной мере зависит от Ford, в то время как Ford со своими многочисленными дилерами имеет только небольшую долю продаж по каждому из них. И наоборот, диктат Marks & Spencer в области стандартов по отношению к большинству своих поставщиков — это пример **власти ритейлера**. Через Marks & Spencer реализуются крупные доли продукции каждого поставщика, да и число поставщиков, с которыми взаимодействует Marks & Spencer, большое. Тесные взаимоотношения, сложившиеся между поставщиками белых товаров* и

* White goods — техника, используемая в домашнем хозяйстве и обычно окрашенная в белый цвет: холодильники, СВЧ-печи и т.д. (Прим. ред.).

ритейлерами электроприборов, демонстрируют явный случай взаимного подчинения, когда ритейлер занимается дистрибьюцией большинства продукции производителя, а производитель в свою очередь большую часть своей реализации осуществляет через ритейлера. И наконец, многие ритейлеры и производители попадают в нижний левый квадрант, так как действуют на условиях конкуренции, что приводит к взаимоотношениям **взаимозависимости**.

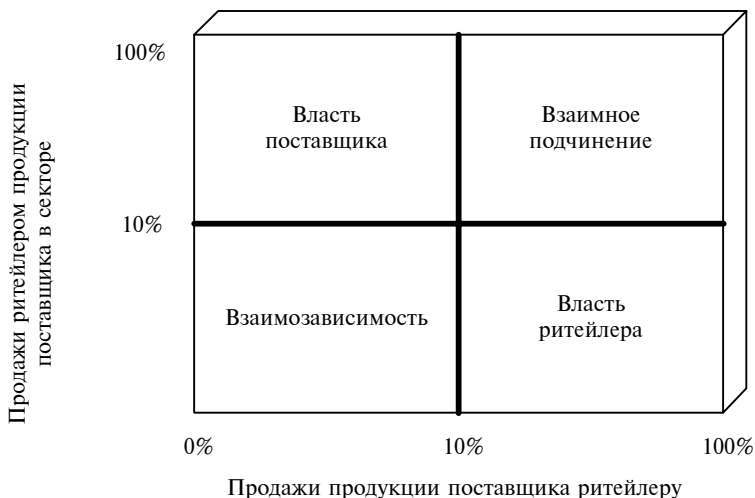


Рис. 7.8

Источники зависимости (по Davies, 1993)

Хотя степень силы — это функция уровня концентрации участников в секторе, фактическая степень, в которой эта мощь проявляется, зависит от конкретных фирм. Например, для сектора продуктов питания характерна высокая мощь ритейлеров, но если говорить о таких сильных брендах, как Coca-Cola и Heinz, то это сила у поставщиков. Однако именно *бренд* — тот единственный источник силы производителя в ситуациях, когда потребители уходят из магазинов, в которых этого бренда нет, и отказываются покупать альтернативные бренды. Чтобы добиться ситуации, когда производитель необходим ритейлеру, бренд должен гарантировать высокое качество и инновационность, а производитель сообщить об этом потребителям.

Если доминирование либо ритейлера, либо поставщика отсутствует взаимоотношения между двумя сторонами могут привести к созданию между ними стратегического союза с четко сформулиро-

ванными ролями и целями. Ритейлер продает товары и обеспечивает информацию и прогнозы по продажам, а производитель оперативно занимается поставками, а за кампании по продвижению бренда отвечают обе стороны. Однако даже если обязанности распределены, а цели установлены, во взаимоотношениях возможны конфликты. Компании, разработавшие четкие маркетинговые стратегии, в основу которых положено как краткосрочное, так и долгосрочное планирование, с большей вероятностью разрешат такие конфликты, чем те, кто полностью полагается на навыки и умения своих представителей, участвующих в переговорах сторон.

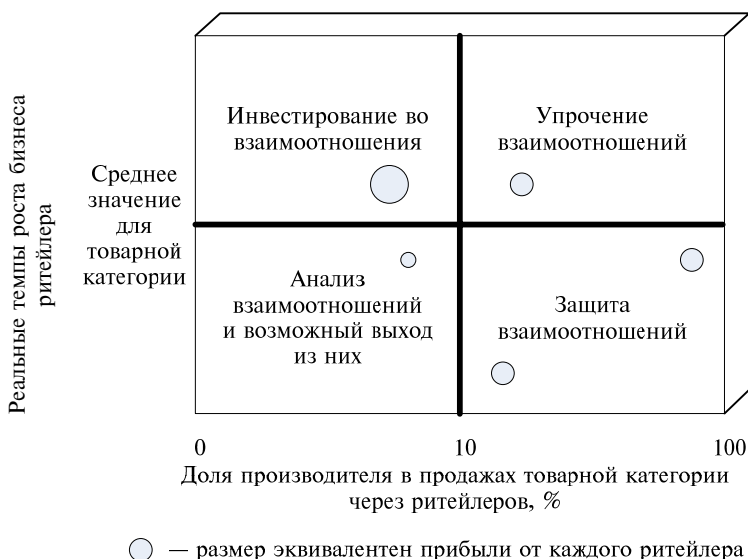


Рис. 7.9

Возможные стратегии взаимоотношений с ритейлерами (по Davies, 1993)

Следующий вариант, которым могут воспользоваться производители, чтобы определить свою стратегию с ритейлерами, — обсудить использование матрицы, представленной на рис. 7.9. Темпы наращивания бизнеса различных ритейлеров неодинаковы: выше или ниже среднего темпа, характерного для данной товарной категории. Наиболее привлекательны те, темпы роста которых превышают средний показатель роста. Особенно привлекателен для бизнес-партнерства вариант, когда производитель имеет высокую долю продаж у ритейлера данной товарной категории, и бизнес этого ритейлера растет быстро. Проанализировав расположение каждого

ритейлера производителя на указанной матрице, с учетом показателей прибыли бренда по каждому из них, можно предложить стратегии по всем четырем квадрантам матрицы.

Управление товарной категорией

В предыдущем параграфе мы рассмотрели последствия смещения соотношения сил во взаимоотношениях между ритейлерами и производителями и высказали предположение о потенциально возможных стратегиях. Однако вопрос о том, кто имеет больше силы — ритейлеры или производители, в наши дни становится не так важен, поскольку происходит переход от взаимоотношений противостояний (соперничества) к согласованным действиям.

Ритейлеры и производители все больше полагают, что они скорее добьются успеха в долгосрочной перспективе, если будут сотрудничать друг с другом. Один из способов, который позволит производителям поддержать ритейлеров, — понимание того, что ритейлеры продают не отдельные бренды, вроде Pantene, Salon Selectives, Wella, L'Oreal, а скорее товарные категории (в данном случае шампуни). Производителям также следует учитывать и тот факт, что ритейлеры думают не только о бренд-лидерах и безразличны к производителям, пытающимся повысить объем продаж своих брендов за счет остальных. Ритейлеры скорее заинтересованы в таком сотрудничестве с производителями, которое повышает общий объем продаж и прибыль от товарной категории. В США некоторые компании, в частности Procter & Gamble и Coca-Cola, начали продвигать именно этот тип взаимоотношений. Чтобы противодействовать усилению мощи ритейлеров и изменениям, происходящим в потребительском поведении, они стали больше внимания уделять сотрудничеству с ритейлерами и разрабатывать маркетинговые программы, благодаря которым общие продажи товарной категории у ритейлеров возрастают.

Управление товарной категорией — это процесс, при котором и ритейлеры, и производители *управляют товарными категориями как отдельными хозяйственными единицами*. Для ритейлеров, которые сталкиваются с трудностями из-за постоянно увеличивающегося числа новых брендов и возрастающего опыта потребителей, управление категорией предполагает контроль над каждой категорией как над независимым бизнесом и приспособление товарной категории (подгонку товара под новые требования) к каждому магазину, чтобы удовлетворить запросы местных потребителей и максимизировать прибыль. Для производителей, управляющих семьями брендов

и конкурирующих за ограниченное место на полках магазина, управление товарной категорией предоставляет возможность повысить объем продаж и сформировать долю бренда, оказывая помощь ритейлерам в выявлении лучшей комбинации элементов товарной категории для данного магазина или территории. Харлоу (Harlow, 1995) определяет управление категорией с точки зрения производителя и считает, что это

совместное с ритейлерами стратегическое планирование с целью создать общую категорию продаж и прибыли, обеспечивающее взаимные выгоды сторон

Это определение иллюстрирует табл. 7.3, где сравниваются традиционные взаимоотношения между ритейлерами и поставщиками и их взаимоотношения при управлении товарной категорией.

Таблица 7.3 *Оценивание сущности управления категорией (по Harlow, 1995)*

<i>Традиционный подход</i>	<i>Подход при управлении товарной категорией</i>	
Противостояние Финансовый горизонт в 12 месяцев	<i>Совместная стратегия</i>	Сотрудничество Перспектива продолжительностью 3—5 лет
Навязывание поставщиком своих условий	<i>Планирование совместно с ритейлерами</i>	Ритейлер активно включается в реализацию стратегии, так как он участвовал в ее разработке
Продвижение бренда поставщика	<i>Вся товарная категория</i>	Сфокусированность на всей категории, а не на отдельных брендах
Повышенное внимание к собственным товарам	<i>Продажи и прибыль</i>	Повышенное внимание ко всем потребителям
Заинтересованность поставщика только в собственных выгодах	<i>Взаимные выгоды</i>	Ритейлер выигрывает, а поставщик также должен уметь извлечь выгоду из возросших продаж своей продукции

Чтобы добиться успеха, поставщики должны использовать в своих интересах возросшее потребление товарной категории, которое они помогли создать. Это позволяет им стать лидерами товарной категории, хотя в каждой категории это положение занимает только один производитель. Чтобы быть успешным лидером товарной категории, поставщик должен также обладать достаточным опытом работы на потребительском рынке, иметь высокий уровень инновационности и эффективные информационные технологии. Он также должен понимать потребности ритейлеров в услугах и стремиться их обеспечить, а благодаря полному пониманию целей и стратегий ритейлера усиливать взаимоотношения, поддерживая для этого его деятельность.

Традиционно производители основное внимание уделяли своим брендам. При управлении товарной категорией бренд-фокус сместился: менеджеры обсуждают, как бренд соответствует товарной категории и как производителям лучше структурировать свою деятельность, чтобы в большей степени реализовать преимущества бренда. Необходимо такое структурирование компании, которое бы позволило акцентировать долгосрочное формирование бренда за счет инноваций, осуществляемых в рамках товарной категории, к которой он относится. При традиционном подходе к структурированию фирмы делились на отдельные участки, требующие отдельных навыков и умений, с советом директоров наверху и функциональными подразделениями внизу. Управление товарной категорией помогает компаниям выяснить, какие бизнес-процессы критичны и как они реализуются с привлечением нескольких функциональных структур. Реструктуризация на основе бизнес-процессов предоставляет компаниям новые возможности по управлению товарной категорией. Например, в некоторых компаниях за процессы разработки брендов отвечает директор по маркетингу. Повседневными проблемами ритейлеров, такими, как изменение цены и краткосрочные кампании продвижения, занимается директор по развитию взаимоотношений с клиентами.

Менеджеры по инновациям отвечают за создание совершенно новых предложений по каждому бренду. Один из результатов управления товарной категорией — ритейлеры теперь могут лучше выявлять слабые бренды и оказывать на поставщиков, имеющих более низкие показатели, сильное давление и требовать от них повысить основные показатели.

Управление товарной категорией — очень полезный стратегический инструмент, позволяющий повысить степень удовлетворения

потребителей и рентабельность. Так, производители считают, что он может помочь им усилить их бренды до уровня лидера категории, а ритейлеры считают, что благодаря ему их опыт, способы ценообразования и продвижения улучшаются, они в большей степени удовлетворяют запросы покупателей и повышают эффективность своей работы и рентабельность. Но управление категорией требует существенных изменений культуры производителей, поскольку категории должны стать выше брендов. Это касается и ритейлеров, которые должны согласиться, что категории важнее прежних традиционных делений. Компании реструктурируют свои организации в более подходящие для такого варианта структуры и вкладывают средства в более совершенные системы коммуникаций. Большая степень сотрудничества приводит к большему доверию, результатом чего становятся более высокие показатели деятельности.

Использование информации при управлении товарной категорией

Если ритейлеры и производители работают согласованно и обмениваются информацией и опытом по данной товарной категории, то они добиваются наилучших результатов. Одна из трудностей — море информации, поэтому необходимо определить эффективные способы обмена аналитическими данными по таким вопросам, как мерчандайзинг, изучение покупателей и сканирование. Более совершенное программное обеспечение предоставляет ритейлерам оперативный и более удобный доступ к такой информации, как распределение рабочих площадей, потребительские тренды и мониторинг кампаний продвижения. Карты лояльности позволяют ритейлерам отслеживать ситуацию на рынке по каждой категории. Основное условие эффективного управления категорией — наличие высококачественных баз данных, аккумулирующих данные о потребителях и розничной торговле. Такой подход даст еще больше преимуществ, если организационные структуры способны к адаптации и достигнута полная вовлеченность старших руководителей поставщиков и ритейлеров.

Специалисты, управляющие товарной категорией, обладают широким набором данных. Эффективно ими воспользоваться позволяет единая и гибкая модель. Вариант такой модели (рис. 7.10), разработанный Нильсоном (Nielsen, 1993), даст возможность менеджерам добиться более высокой прибыли от товарной категорий.

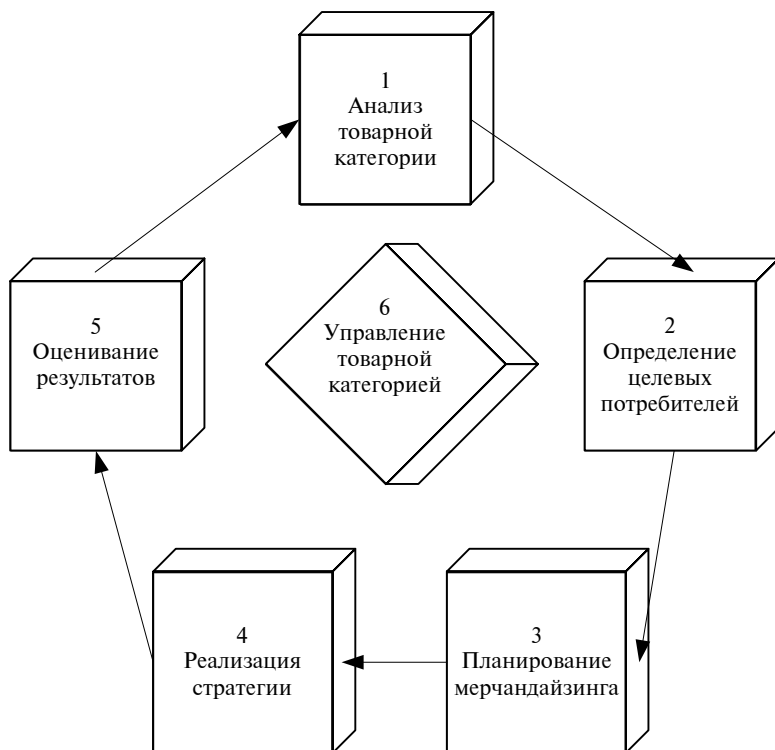


Рис. 7.10

Процесс управления товарной категорией (по Nielsen, 1993)

Следующий пример служит иллюстрацией того, каким образом можно управлять товарными категориями. Отслеживая свою базу данных, ритейлер узнал о низких показателях продаж такого товара, как шампуни. Он обратился к одному из ведущих поставщиков, сообщив ему о возникшей проблеме. Проведенный ими совместно **анализ категории** показал, что ведущий бренд производителя давал низкие результаты в магазинах ритейлера из-за менее конкурентных цен, редких кампаний продвижения и слишком узкого ассортимента шампуней с этим брендом. И ритейлер, и поставщик изучили данные потребительской панели и геодемографические показатели. Это помогло им идентифицировать самый привлекательный ассортимент шампуней для потребителей данного ритейлера. Анализ выявил, что профили потребителей существенно варьируются в зависимости от места расположения магазина. Было установлено три

отличительных потребительских сегмента с различными покупательными потребностями: влиятельный высший класс, семьи среднего класса и представители старой части города (бедняки). Чтобы повысить продажи, было решено, что каждому магазину необходимо **определить целевых своих потребителей**, предлагая ассортимент продукции, более соответствующий каждой конкретной группе покупателей.

Затем ритейлер и производитель провели работу по оптимизации товарного ассортимента, ценообразования и кампаний продвижения. **Планирование мерчандайзинга** предусматривало добавление новых брендов и одновременно вывод из ассортимента слабых брендов производителя.

Обе компании продолжили совместную работу и в ходе **реализации стратегии**, разработав для этого подробные планы изменения цен, графики кампаний продвижения и распределения мест на магазинных полках. Для отслеживания степени эффективности стратегии и оценивания реагирования ключевых целевых групп использовались информация о продажах и базы данных потребителей. Эти результаты были затем проанализированы и показали, насколько успешными оказались новые взаимоотношения: общие цифры продаж и прибыли ритейлера повысились, а рыночная доля ведущего бренда производителя заметно возросла.

Управление товарной категорией следует рассматривать как постоянно реализуемую программу непрерывных улучшений.

Эффективное реагирование на запросы потребителей (ECR)

Адаптация принципов управления категорией позволила многим ритейлерам и производителям понять, что они могли бы добиться более крупных выгод, теснее взаимодействуя и решая совместно задачи, которые, так сложилось исторически, они до этого решали самостоятельно. Стороны выявили новые возможности для интегрирования своих ресурсов и видов деятельности, в результате чего началась эра *эффективного реагирования на запросы потребителей* (efficient consumer response — ECR). Помимо важнейшего элемента — управления товарной категорией — другими ключевыми составляющими ECR являются: разработка новых продуктов; кампании потребительского и торгового продвижения; нужный ассортимент товаров в магазине и своевременное его пополнение. Как показано на рис. 7.11, интегрирование — это та задача, которой менеджеры

должны очень внимательно заниматься, так как только она позволяет добиться более высоких показателей функционирования и более высокой степени удовлетворения запросов потребителей.

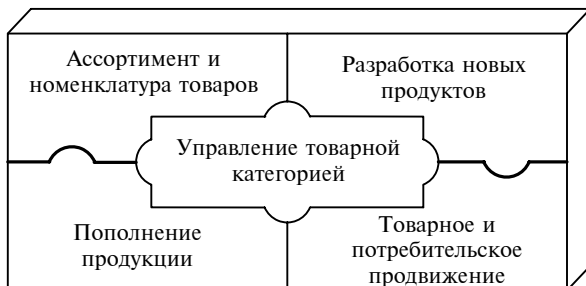


Рис. 7.11

Ключевые элементы ECR

Ядро ECR — управление товарной категорией. В первое время категории создавались на основе представлений менеджеров о том, как следует группировать бренды. Все больше создавалось категорий, которые лучше отражали варианты использования продуктов потребителями и покупательское поведение и больше внимания уделяли потребительским ценностям. Поэтому ECR лежит в основе взаимодействия между производителями, ритейлерами и потребителями, как это показано на рис. 7.12.

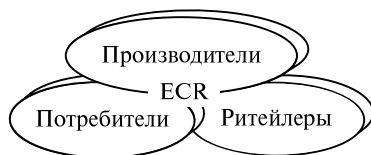


Рис. 7.12

Взаимоотношения в рамках ECR

Как развивалось (ECR)

Как направление бизнеса, ECR, как и управление категорией, появилось в США. В середине 1990-х Wal-Mart и Procter & Gamble заново пересмотрели свои взаимоотношения и поняли, что их собственные попытки максимизировать доходы во многом осуществлялись за счет друг друга. Например, Procter & Gamble (P&G) часто применяла купоны, дававшие покупателям право на скидку, из-за

чего спрос на ее товары резко и неожиданно возростал, что заставляло Wal-Mart увеличивать запас своей продукции и заниматься управлением краткосрочного очень динамичного перемещения товаров на магазинных полках. Wal-Mart изменила свой подход к закупкам и стала размещать заказы на очень большие количества брендов P&G только в тех случаях, когда собиралась проводить масштабные дисконтные кампании. Такая тактика создала у P&G большие проблемы производственного и логистического характера. В конце концов стороны поняли, что подобные продвижения запутывают потребителей и в конечном счете ни для Wal-Mart, ни для P&G невыгодны. Они решили использовать политику повседневно низких цен, при которой потребители получают свою ценность, затраты на стимулирование снижаются, производственные и складские издержки становятся меньше. Реализация ECR позволила сторонам повысить степень удовлетворения запросов потребителей, предоставляя им больше требуемых брендов по более низким ценам и более высокого качества. Такой подход также повысил общую эффективность бизнеса за счет устранения видов деятельности, не добавляющих ценности, и экономии на издержках. Если выразить эту идею кратко, то для производителей, ритейлеров и потребителей

ECR — это стратегия работы цепи поставок, цель которой — удовлетворять потребителей за счет более совершенного ассортимента, более быстрого обслуживания и более низких издержек

Вскоре за P&G и Wal-Mart последовали и другие структуры бизнеса, которые поняли, что ECR — это не только улучшение логистики, это стратегия, изменившая ведение бизнеса, т.е. ECR — это новый способ объединения предыдущих приемов так, чтобы они использовались одинаково и скоординировано. Компаниям пришлось пересмотреть организацию и ведение своего бизнеса и даже пойти на изменение общей корпоративной культуры.

Помимо других выгод реализация ECR позволяет:

- компаниям — добиться конкурентного преимущества благодаря совместному предоставлению дополнительной ценности;
- компаниям — получить большую экономию благодаря более высокой марже, более динамичному росту и снижению запасов;
- потребителям — выиграть за счет того, что ассортимент продукции лучше учитывает их предпочтения.

Более того, когда компании тесно взаимодействуют в ходе реализации программы постоянных улучшений, издержки не перерас-

пределяются между ними, а частично в целом снижаются. Повышенная интеграция видов деятельности между производителями и ритейлерами позволяет получить и дополнительные преимущества, особенно во время процесса разработки бренда, в частности:

- функциональная калькуляция себестоимости помогает производителям продемонстрировать ритейлерам истинные издержки на удовлетворение их запросов;
- электронный обмен данными улучшает работу с запасами;
- программы постоянного пополнения позволяют производителям пополнять запасы брендов на основе фактического спроса магазинов.

Как компании реализуют ECR

Чтобы понять, почему компании принимают на вооружение ECR и как они его реализуют, полезно понять следующие принципы ECR:

- (1) сфокусированность на потребителе / покупателе;
- (2) подход с точки зрения всей товарной категории;
- (3) наличие баз данных;
- (4) мультифункциональность / перспектива общей системы;
- (5) сотрудничество / доверие.

R&G использовала эти принципы, чтобы пересмотреть свои бизнес-процессы и то, как они работали на поддержку ее взаимоотношений с ритейлерами. Прежде всего она поняла, что *потребители* были им известны лишь как *домашние пользователи*, и в меньшей степени они знали их как *магазинных покупателей*. Другими словами, они знали, как их бренды использовались и как удовлетворяли запросы потребителей, но были менее уверены в том, кто покупал их в магазинах, почему покупал и что чувствовал потребитель во время покупки. Чтобы лучше понять покупателей, они собрали данные о потребительском поведении, в том числе и в кампаниях продвижения. Например, в категории стиральных порошков выяснилось, что кампании продвижения в основном привлекают потребителей, которые не являются лояльными и которые вряд ли увеличат свои расходы на эту товарную категорию. Это означает, что затраты компании и ее действия по продвижению не приводят ни к повышению лояльности, ни к росту рынка. Более того, было установлено, что большинство потребителей не были заинтересованы в таких продвижениях и предпочли бы специальным предложениям постоянно низкие цены, поскольку знают, что за такие «при-

манки» им придется все равно заплатить. Это вновь полученное знание о потребителях как о покупателях позволило P&G принимать более взвешенные решения по самым широким направлениям, охватывающим, например, кампании продвижения, ассортимент, политику пополнения товаров и разработку новых брендов.

Такой единый подход к **товарной категории**, а не отдельным брендам, потребовал изменений и большей сфокусированности и от самой P&G. Анализ выявил существенные отличия влияния продвижений на различные категории. Результаты аудита показали, что кампании продвижения категорий — не обязательно лучший прием, помогающий увеличить их рыночную долю, а степень их влияния варьируется в зависимости от категории. До этого было проанализировано влияние продвижений на отдельные бренды. Анализ влияния продвижений на товарную категорию позволил объяснить меняющуюся природу воздействия продвижений и привел к идее, что для вознаграждения лояльности можно использовать различные способы.

Поставщики и ритейлеры уже имеют большое количество данных о своих рынках, потребителях и покупателях. Однако чтобы максимизировать развитие категорий и увеличить прибыль, им необходимо более активно делиться этой информацией друг с другом. Взаимные выгоды в этом случае могут быть огромными. Реализовав ECR со своими ключевыми потребителями, P&G сократила запасы на треть и повысила объем продаж по одной категории на пятую часть.

Обмен с партнерами большим количеством данных не достаточен, если при разработке стратегии сама компания не способна работать *многофункционально*. В P&G для мониторинга всего диапазона поставляемых брендов была создана многофункциональная команда. Опросив подразделения, эта команда идентифицировала базовые факторы по наиболее эффективным товарам общего ассортимента и установила, что в категории моющих средств 40 % хранящихся в запасах можно устранить и по-прежнему удовлетворять 95 % запросов потребителей.

Этим принципам должны следовать и производитель, и ритейлер в своих взаимоотношениях, основанных на **сотрудничестве** и **доверии**, если их цель — удовлетворение запросов потребителей и взаимный успех в течение длительного времени. Однако в реальной жизни между компаниями по-прежнему существует недоверие и нежелание делиться информацией.

Одна из проблем, с которыми сталкиваются компании, — это опасность подгона потребителей под определение категории, а не определение категории, основанное на понимании потребительского поведения. Пока ритейлеры не знают, почему потребители посещают их магазины, их стратегия мерчандайзинга может быть неэффективной. Например, следует ли в категорию «легких закусок» включать продукты питания и напитки, пряности и кондитерские изделия? Как показал Джонсон (Johnson, 1999), определить границы товарной категории может помочь маркетинговое исследование, а понимание потребительского поведения в пределах этой категории помогает принимать решения, связанные с брендингом. Один из способов, который позволяет идентифицировать определение категории, — *групповые обсуждения*. С этой целью респондентов-потребителей приглашают самих создать магазинные полки с одной товарной категорией, используя упаковки различных продуктов. Респондента, создавшего свой вариант, просят объяснить, почему он пришел именно к такой комбинации товаров. Такая целенаправленная попытка оценить мотивирующие состояния потребительских запросов позволяет исследователям лучше разобраться в маркетинговых стратегиях бренда. Например, команда начала исследование с товарной категории импульсивно покупаемых легких закусок для немедленного потребления. Тестирование состояния запросов выявило несколько различных определений категорий (рис. 7.13).

В этом примере команде, занимающейся брендом, необходимо оценить степень соответствия их магазинов и поставщиков группам с разными состояниями запросов. Например, некоторые из магазинов, расположенных вблизи офисов, могут идеально подходить для группы, позволяющей «снять чувство голода», особенно во время перерыва на ланч. А магазины, расположенные на окраинах городов, могут быть позиционированы для группы «желание побаловать себя / комфорт / желание подкрепиться / утоление аппетита». Хотя каждый магазин может утверждать, что имеет в запасах категорию «импульсивно покупаемые легкие закуски» и занимается их мерчандайзингом, ассортиментный состав товарной категории должен быть дифференцирован для магазинов рядом с офисами и магазинами на городских окраинах. Более того, информирование потребителей о наличии различных типов магазинов и их ассортименте товарной категории могут помочь потребителям в принятии решений.

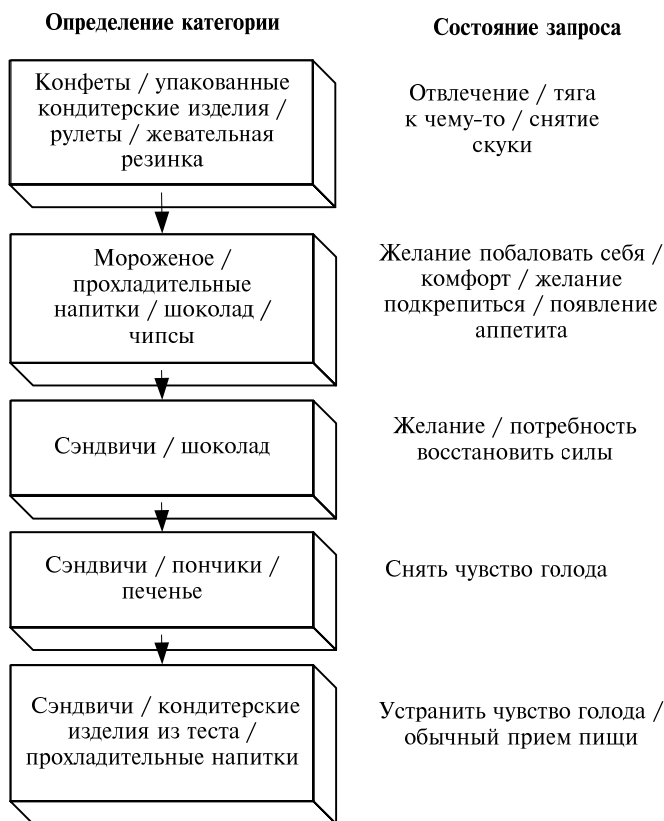


Рис. 7.13

Зависимость товарной категории «импульсивно покупаемые легкие закуски для немедленного потребления» от состояния запроса (Johnson, 1999)

Как фирмы определяют успешность ECR

Производители и ритейлеры стремятся оценить вклад, который их партнеры, как действующие, так и потенциальные, вносят или могут внести в успех ECR. Определить сильные и слабые стороны своих имеющихся и потенциальных партнеров компании могут при помощи системы сбалансированных показателей ECR, разработанной Институтом дистрибуции бакалейных продуктов (Institute of Grocery Distribution, IGD) и показанной на рис. 7.14.

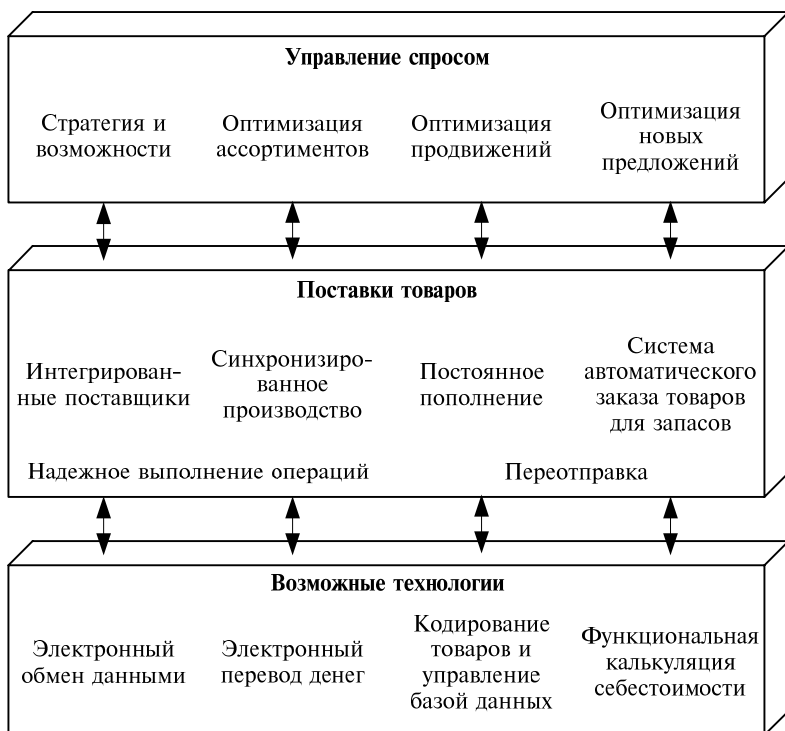


Рис. 7.14

Система сбалансированных показателей ECR (IGD, 1997)

Система сбалансированных показателей ECR позволяет маркетологам критически подойти к каждому виду деятельности в цепи поставок и выяснить, доставляет ли этот вид деятельности какую-либо ценность конечным потребителям. При такой радикальной и даже безжалостной оценке маркетологи могут определить реальный вклад каждого вида деятельности. Например, их, возможно, заинтересуют, появляются ли какие-то преимущества от расширения товарной линии и в какой степени эти преимущества компенсируют дополнительные издержки на их получение и повышенную операционную сложность.

Некоторые компании уже адаптировали логику ECR, чтобы различать сильные и слабые бренды и серьезно подойти к обоснованию необходимости расширения брендов. В результате ранжирование брендов в их портфеле изменилось: фокус сместился от «потребительской лояльности к бренду» к «потребительской лояльно-

сти и к магазину, и к брендам». Это изменение создало новую перспективу ключевой концепции потребительского удовлетворения, так как дополнительные бренды не обязательно обеспечивают дополнительные продажи. Например, в ходе одного исследования было установлено, что в категории кондитерских изделий на десять топ-брендов на британском рынке приходились продажи стоимостью 900 млн ф. ст., а на следующие сорок брендов — 1 100 млн ф. ст. Поэтому возникает вопрос, действительно ли эти дополнительные бренды расширяют возможности выбора для потребителей или только запутывают их?

Выводы

В ходе развития собственных марок произошла метаморфоза. В настоящее время это высококачественные бренды ритейлера, получающие поддержку в виде масштабных корпоративных кампаний продвижения, усиливающих их четко выделенные индивидуальные характеристики. Ритейлеры все более внимательно относятся к изменяющимся условиям внешней среды, запуская инновационные собственные марки, учитывая новые потребительские тренды и стараясь воспользоваться ими в своих целях. Нынешняя политика ценообразования позиционирует собственные марки как линии с хорошей ценностью, а не как дешевую альтернативу брендам производителей. В свете подобного развития событий мы чувствуем, что термин «собственная марка» больше не подходит и должен быть заменен термином «бренд ритейлеров». Это отражает тот факт, что ритейлеры, которые сейчас столь же умело действуют в области стратегического маркетинга, как и производители брендов категории «голубые фишки», пользуются всем репертуаром приемов брендинга. Приведем здесь всего один пример, свидетельствующий о современном подходе, который позволяет ритейлерам получать дополнительное конкурентное преимущество, — динамичное принятие на вооружение информационных технологий.

Ритейлеры разрабатывают альтернативные категории собственных марок типа *«стиль жизни»*. Важной составляющей их успеха является наличие дополнительных ценностей, требуемых потребителями, а не просто более низкие цены. Как показал опыт родовых товаров, только небольшая доля потребителей готова согласиться на меньшее число добавленных ценностей за счет снижения цены.

Доминирование ритейлеров, вполне вероятно, станет характеристикой, присущей большому числу рынков. Благодаря информационным технологиям ритейлеры смогут более профессионально

управлять своим бизнесом, что позволит им, по мере возникновения новых возможностей, более динамично корректировать свои портфели брендов. В таких условиях производители скорее добьются успешности своих брендов, если поймут сущность франчайзинга своих заказчиков и продолжат инвестировать в него, а не тратить свой маркетинговый бюджет на покупку места на магазинных полках.

В среде, где доминируют ритейлеры, производители могут осуществить более проактивный подход к маркетингу брендов. Они могут оценить сильные и слабые стороны поставщика собственных брендов, изучив такие вопросы, как масштабы экономии от брендинга, сила франчайзинга своих заказчиков и более эффективное использование производственных мощностей. Они также могут оценить, насколько они хорошо подготовлены для выполнения положений контрактов о поставках собственных марок. Более того, чтобы установить приоритеты по программам инвестиций в бренды через разных ритейлеров они могут использовать матрицу сильных сторон бренда и привлекательности ритейлеров.

Несмотря на возрастающую силу собственных марок, брендам удается оставаться сильными во многом благодаря их способности предоставлять потребителям гарантию качества и делать выбор товаров более простым. Несмотря на угрозу, исходящую от лучших собственных марок, владельцы брендов могут успешно сохранять свои позиции и упрочивать свои бренды. Производство собственных марок не должно рассматриваться как краткосрочное решение, связанное с временным наличием свободных мощностей, а владельцы брендов должны анализировать возможности некоторых стратегий, которые мы рассмотрели выше, чтобы решить, смогут ли они при помощи них защитить себя от собственных марок.

Взаимоотношения между ритейлерами и производителями часто характеризуются наличием неравного соотношения сил. Обе стороны должны понимать степень взаимозависимости, и поэтому они могут выявить подходящие стратегии для оптимизации своих взаимоотношений. При отсутствии четко выделенного лидера подходящей стратегией является вариант, когда взаимоотношения рассматриваются как стратегический союз, где четко формулируются роли и цели сторон.

Производители и ритейлеры могут повысить степень удовлетворения потребителей и свою рентабельность, приняв на вооружение подход «управление товарной категорией», предусматривающий управление категориями как отдельными хозяйственными единицами и разрабатывая маркетинговые программы применительно ко всей категории. Опыт многих ритейлеров и производителей пока-

зывает, что в этом случае, благодаря сотрудничеству и обмену информацией, выигрывают обе стороны.

Дальнейшая интеграция ритейлеров и производителей может быть достигнута за счет применения ECR. Такая стратегия позволяет компании улучшать степень удовлетворения запросов потребителей, предоставляя им бренды с высокой ценностью и повышая эффективность бизнеса за счет устранения видов деятельности, не добавляющих ценности. Чтобы успешно реализовать эту стратегию, компаниям необходимо собирать и хранить данные о потребительском поведении в отношении всей товарной категории. Им также необходимо удостовериться, что каждая компания понимает и в полной мере использует ECR как мультифункциональный подход. Кроме того, необходимо добиться взаимоотношений, в основу которых положены доверие и сотрудничество.

Система сбалансированных показателей ECR помогает оценить сильные и слабые стороны потенциального партнера, а также проанализировать реальную ценность, которую получают потребители от конкретного вида деятельности, выполняемого в цепи поставок. Такая система, несомненно, заставит фирмы более осторожно подходить к расширению состава портфелей своих брендов.

Контрольный список маркетинговых действий

После прочтения этой главы маркетологам следует выполнить предложенные ниже упражнения, так как это поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. На двухкоординатной карте конкретного рынка, где оси представляют цену и качество, нанесите позицию вашего бренда (ваших брендов), брендов ваших конкурентов и собственных марок основных ритейлеров. Выполните это упражнение применительно к ситуации, которая была десять лет назад. С точки зрения управленческой команды проанализируйте, почему произошли те или иные изменения, и оцените, какие факторы оказали особенно сильное влияние на ваш бренд.
2. Почему ведущим ритейлерам в вашем товарном поле десять лет назад удавалось продавать свои собственные марки дешевле популярных брендов? Как сегодня собственные марки добиваются ценового преимущества? Какие последствия это имеет для ваших собственных брендов?
3. На рынке, где конкурируют ваши бренды, какие предложения делает каждый из основных ритейлеров, использующих собственные марки? Мысленно вернитесь на десять лет назад и

посмотрите, изменились ли эти предложения или нет? Какие последствия это имеет для ваших собственных брендов?

4. Для любого из ваших рынков, где ваши бренды конкурируют с собственными марками ритейлеров, покажите, какие различия существуют между ними? Где собственная марка ритейлера имеет преимущества над вашим брендом? Проанализируйте, как было достигнуто это преимущество и как вы могли бы улучшить ваш бренд по данному атрибуту, если бы потребители оценили такое изменение. Там, где ваш бренд имеет преимущества над собственными марками ведущего ритейлера, рассмотрите, что необходимо сделать, чтобы поддержать это лидерство.
5. Какая доля продаж вашего бренда на конкретном рынке проходит через однотипного ритейлера? Как нынешняя ситуация изменилась по сравнению с той, которая была 5, 10 и 15 лет назад? Какие факторы способствовали возникновению ситуации, при которой стали доминировать однотипные ритейлеры? Продолжают ли эти факторы способствовать росту их мощи? Как вы планируете конкурировать на рынке, где доминируют все более мощные ритейлеры?
6. С каким личностями потребители ассоциируют ваши бренды и собственные марки, с которыми эти бренды конкурируют? Насколько четко выражены эти личности? Стала ли индивидуальность вашего бренда со временем менее четко выраженной, в то время как индивидуальности собственных марок ритейлеров более четкими? Отражают ли индивидуальности собственных марок ведущих ритейлеров индивидуальности брендов их магазинов? Существуют ли какие-либо различия между индивидуальностью магазина ритейлера и его собственными марками? Если да, то почему это происходит и как это влияет на ваши собственные бренды?
7. Продаются ли ваши бренды через магазины товаров повседневного или неповседневного спроса? Учитывает ли ваша стратегия продвижения необходимость в простой информации на упаковках товаров, предлагаемых в магазинах повседневного спроса? Необходимо ли обучать продавцов в магазинах других типов?
8. Следует ли вам обсудить, насколько целесообразно поставлять версию ваших собственных нынешних брендов как собственные марки. Определите ваше решение, проанализировав следующие аспекты:
 - трудно ли соперничать с вашим брендом другим участникам;

- значительная ли доля гудвилла определяется названием вашего бренда;
 - каковы экономические последствия от одновременного предложения собственных марок и брендов;
 - когда закончится срок патентной защиты ваших товаров;
 - насколько соответствует нынешняя производственная мощность возможному расширению производства;
 - возможна ли постоянная внутренняя поддержка для инвестиций в бренд;
 - какой будет атмосфера в компании, если вы согласитесь подписать контракты по собственным маркам;
 - поможет ли вам производство собственных марок заблокировать деятельность конкурентов;
 - насколько точны прогнозы продаж по брендам и собственным маркам.
9. Если вы согласны работать по контрактам по выпуску собственных марок, оцените, окажетесь ли вы в ходе переговоров в сильной или слабой позиции, если решите заняться этим бизнесом и воспользуетесь для этого аудитом, который мы обсуждали в разделе «Как ритейлеры выбирают поставщиков собственных марок».
10. Оцените соответствие ваших приоритетов по поддержке брендов, реализуемых через основных ритейлеров, используя для этого матрицу сильных сторон бренда и привлекательности ритейлеров.
11. Является ли ваша компания в настоящее время производителем собственных марок или рассматривает этот вариант для реализации в будущем? Какой анализ вы бы провели, чтобы оценить уровень рентабельности, который будет получен в результате производства собственных марок? Каковы будут долгосрочные последствия для ваших брендов от «производства вами» собственных марок? Появляется ли в этом случае риск каннибализации ваших брендов? Какое конкурентное преимущество вы получите от производства собственных марок? Если вы ответите на последний вопрос «Никакое», вам необходимо тщательно рассмотреть все другие варианты, и, возможно, вы сможете решить проблему избыточной мощности как-то по-иному.
12. (Для производителя.) Подвергаются ли ваши бренды угрозе со стороны собственных марок? Чтобы справиться с этими угрозами, можно воспользоваться рядом защитных стратегий. Для этого надо получить ответы на ряд вопросов:

- достаточно ли системно вы вкладываете средства в совершенствование своей продукции;
 - имеются ли у вас какие-то планы по внедрению новых брендов на участке между вашими собственными традиционными брендами и собственными марками;
 - какие типы торговых взаимоотношений вы создаете с ритейлерами;
 - отслеживаете ли вы ценовой разрыв между вашими брендами и собственными марками;
 - измеряете ли вы показатели функционирования, используя для этого обобщенные цифры прибыли по всей категории.
13. Рассмотрите взаимоотношения, которые установились у вас с торговым партнером, используя для этого матрицу, показанную на рис. 7.8. Как бы вы описали баланс сил между вами и вашим торговым партнером? Какая стратегия возникла в результате такого позиционирования? Как вы планируете развивать эту стратегию в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
14. Какой тип взаимоотношений, существующий у вас с вашими торговыми партнерами, позволит поощрять долгосрочный рост товарных категорий, а также добиваться успеха конкретных брендов? Удовлетворены ли вы степенью доверия и сотрудничеством между вашими торговыми партнерами и вами? В какой мере старшие менеджеры обеих сторон реально занимаются ростом товарной категории? Вы свободно обмениваетесь источниками информации и накопленным опытом торговыми партнерами?
15. Насколько полным является ваше знание о потребителях как о покупателях? Что вы знаете о потребительском поведении и реакции покупателей на кампании продвижения в вашей товарной категории? Можно ли улучшить это знание, проведя дополнительное рыночное исследование?
16. Какой тип информационных систем вы в настоящее время используете для обмена информацией с вашими торговыми партнерами? Эффективен и производителен ли такой обмен информацией? Оцениваете ли вы используемые данные и источники и в какой мере они вам на самом деле необходимы? Создали ли вы базу данных высокого качества, позволяющую стыковать данные о потребителях и данные, получаемые из розничной торговли?

17. Все ли ваши виды деятельности в цепи поставок на самом деле предоставляют ценность потребителям? Действительно ли ваши потребители нуждаются в новых брендах или предлагаемых им расширениях линий или постоянно увеличивающийся ассортимент только затрудняет их выбор? Какая информация у вас имеется о реакции потребителей на кампании продвижения?

Ссылки и литература для дополнительного чтения

- Anon. (1991). Value of own label at Sainsbury. *The Grocer*, 6 July, 18; *British Business* (1988). DTI retailing inquiry for 1986; *British Business*, 18 March, 29–30.
- Ashley S. (1998). How to effectively compete against private-label brands. *Journal of Advertising Research*, **38** (1), 75–82.
- Broadbent T. (2000). *Advertising Works II*. World Advertising Research Centre: Henley-on-Thames.
- Burk S. (1997). The continuing grocery revolution. *Journal of Brand Management*, **4** (4), 227–38.
- Burnside A. (1990). Packaging and design. *Marketing*, 15 (February), 29–30.
- Burt S. (2000). The Strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, **34** (8), 875–90.
- Caulkin S. (1987). Retailers flex their muscles. *Marketing*, 7 (May), 37–40.
- Davidson H. (1987). *Offensive Marketing*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Davies G. (1993). *Trade Marketing Strategy*. London: Paul Chapman.
- Davis I. (1986). Does branding pay? *ADMAP*, **22** (12), 44–8.
- Day J. (2000). Private labels on parade. *Marketing Week*, 5 October, 46–47.
- de Chernatony L. (1987). *Consumers' perceptions of the competitive tiers in six grocery markets*. Unpublished PhD thesis. City University Business School, London.
- de Chernatony L. and Knox S. (1991). Consumers' abilities to correctly recall grocery prices. In *Proceedings of Marketing Education Group 1991 Conference* (Piercy N. et al, eds), 151–69. Cardiff Business School: MEG.
- de Kare-Silver M. (1990). Brandflakes. *Management Today*, November, 19–22.
- Dunne D. and Narastmhan C. (1999). The new appeal of private labels. *Harvard Business Review*, May-June, 41–52.
- Economist Intelligence Unit. (1971). The development of own brands in the grocery market. *Retail Business*, **166** (December), 27–35.
- Euromonitor. (1989). *UK Own Brands* (1989). London: Euromonitor.

French T. and Raven B. (1959). The bases of social power. *In Studies in Social Power* (Cartwright D., ed.). East Lansing, Michigan: University of Michigan Press.

Furness V. (2002). Straying beyond the realms of own label. *Marketing Week*, 24 October, 23–24.

The Grocer. (1988). Multiple price pressure is blamed for the 'debasement' of ice cream. 23 April, 4.

The Grocer. (1991). Why the squeeze was eased. 10 August, 10.

The Grocer. (1991). The ultimate proposition? Money back and replacement pack. 16 March, 10.

Harlow P. (1995). Category management: a new era in FMCG buyer-supplier relationships. *Journal of Brand Management*, 2 (5), 289–95.

Henley Centre for Forecasting. (1982). *Manufacturing and Retailing in the 80s: A Zero Sum Game?* Henley: Henley Centre for Forecasting.

Hoch S. (1996). How should national brands think about private labels? *Sloan Management Review*, 37 (2), 89–102.

Johnson M. (1999). From understanding consumer behaviour to testing category strategies. *Journal of Market Research Society*, 41 (3), 259–88.

Laaksonen H. and Reynolds J. (1994). Own brands in food retailing across Europe. *Journal of Brand Management*, 2 (1), 37–46.

Liebling H. (1985). Wrapped up in themselves. *Marketing*, 7 November, 41–2.

MacNeary T. and Shriver D. (1991). *Food Retailing Alliances: Strategic Implications*. London: The Corporate Intelligence Group.

Macrae C. (1991). *World Class Brands*. Wokingham: Addison Wesley.

McGoldrick P. (1990). *Retail Marketing*. London: McGraw Hill.

McGoldrick P. (2003). Retailing. *In The Marketing Book* (Baker M., ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Mitchell A. (2001). Assessing the scope of grocery super-categories. *Marketing Week*, 25 October/ 28.

Moss S. (1989). Own-goals. *Marketing*, 16 February, 45–6.

Nedungadi P., Chattopadhyay A. and Muthukrishnan A. V. (2001). Category structure, brand recall and choice. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (8), 191–202.

Nielsen. (1989). *The Retail Pocket Book*. Oxford: Nielsen.

Nielsen. (1993). *Category Management in Europe: A Quiet Revolution*. Oxford: Nielsen.

Ohmae K. (1982). *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguin.

Porter M. (1976). *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power*. Cambridge: Harvard University Press.

Quelch J. A. and Harding D. (1996). Brands versus private labels: fighting to win. *Harvard Business Review*, January-February, 99–109.

Rapoport C. (1985). Brand leaders go to war. *Financial Times*, 16 February, 24.

Sambrook C. (1991). The top 500 brands. *Marketing*, 7 March, 27–33.

Segal-Hom S. and McGee J. (1989). Strategies to cope with retailer buying power. In *Retail and Marketing Channels* (Pellegrini L. and Reddy S., eds). London: Routledge.

Sheath K. and McGoldrick P. (1981). Generics: their development in grocery retailing and the reactions of consumers. A report from the Department of Management Sciences, The University of Manchester Institute of Science and Technology.

Thompson-Noel M. (1981). Big time grocery brands — the beginning of the end? *Financial Times*, 9 April, 11.

Verhoef R, Nijssen E. and Sloot L. (2002). Strategic reactions of national brand manufacturers towards private labels. *European Journal of Marketing*, 36 (11/12), 1309—26.

Walford J. and Edwards T. (1997). Where own label is heading: a recommendation. *Journal of Brand Management*, 4 (5) 320—6.

Walters D. and White D. (1987). *Retail Marketing Management*. Basingstoke: Macmillan.

Whitaker J. (1990). *Single market — multiple opportunities*. In Private Label Manufacturers Association Conference.

Wilkinson A. (2001). Retailers are doing it for themselves. *Marketing Week*, 27, 19—20.

Бренды в Интернете

Краткое содержание главы

В этой главе покажем, как принципы брендинга могут быть использованы для оказания помощи росту брендов, предлагаемых в Интернете. Начнем главу с рассмотрения того, какой склад ума должны иметь менеджеры, разрабатывающие стратегии бренда на основе Интернета. Докажем, что это концепция бренда та же, что и при использовании любой другой медиасреды, но реализация ее различна. Для оценивания элементов онлайн-варианта работы с брендом предложим соответствующую модель. Покажем возможность разработки более мощных брендов через формирование настоящих взаимоотношений, учет запросов другой стороны и более сильной интерактивности. Проанализируем некоторые интернетовские трудности и подходы, позволяющие преодолеть их, в частности, смещение мощи сторон, сравнительные покупки, ценообразование и услуги. Завершим главу рассмотрением необходимости в менее строго контролируемых брендах, предлагаемых по Интернету.

Переход к виртуальной среде

Электронная коммерция предоставляет брендам не только новые возможности, но и ставит перед ними новые трудности. Было бы ошибкой рассматривать возможности только в виде более масштабных продаж и получения дополнительной прибыли: важно разобраться и с тем, как этого можно добиться. Как будет показано в этой главе, *более крупные объемы продаж и высокая прибыль обеспечиваются благодаря новым формам потребительского поведения и пересмотру используемых бизнес-моделей*. Например, более высокие показатели функционирования — это результат нескольких процессов, в частности:

- прислушивания к тому что говорят в интернетовских сообщениях, а не навязывания потребителям своего мнения;
- понимания того, что сообщества участвуют в создании ценностей бренда, а не просто пассивно потребляют бренды;
- большей сфокусированности на интересах сообщества и более динамичной реакции на новые предложения;
- ослабления контроля над брендами.

Успех брендов в Интернете, будь они традиционными брендами (используемыми и в обычных магазинах) или «чистыми» интернетовскими (например, Amazon, Google и Yahoo!), объясняется во многом тем, что они рассматривают Интернет как силу, которая выравнивает для всех участников игровое поле, в результате чего в конечном счете выигрывают потребители. В основе этих брендов пересмотренные бизнес-модели, существенно улучшающие базовое уравнение ценности. Этого удалось добиться за счет более высокой интерактивности с потребителями, повышения опыта у потребителей, создания продукции на заказ и оперативного реагирования на запросы потребителей. Успешные Интернет-бренды демонстрируют обязательной брендинг с веб-поддержкой и относятся к формированию бренда как к долгосрочной задаче.

Некоторые компании не уделяют должного внимания маркетингу, основанному на веб-поддержке, Их веб-страницы очень похожи на традиционные буклеты компании, и поэтому в первую очередь выполняют функцию «буклетного обеспечения». Эти бренды исходят из классического подхода *диктования* потребителям, которое в наши дни подвергается большим сомнениям, и ошибочного допущения, что информацию о бренде контролирует организация. Однако Интернет предоставляет потребителям новые способы обмена информацией, для которых характерна невиданная ранее свобода. Благодаря этому пользователи обходят варианты, предлагаемые владельцами бренда. Например, такие сайты, как www.mcspotlight.org и www.chasebanksucks.com, делают контакты для сетевых потребителей более легкими, что в определенной степени ослабляет силу рекламных заявлений владельцев брендов. Дополнительным аргументом этого можно считать Cluetrain Manifesto (Locke et al., 2000). Вот его суть: если бренд хочет выжить в Интернете, владельцам бренда необходимо развивать диалог с рынком, а не монолог. Фирмам необходимо ломать корпоративные «пожарные стены» (аппаратно-программные средства межсетевой защиты), мешающие сотрудникам общаться с другими заинтересованными лицами, и более внимательно прислушиваться к разговорам, ведущимся на рынке. Это позволит им создавать бренды с более нужными потребителям ценностями.

В этой области поводы для беспокойства часто возникают из-за действий бренд-маркетологов, когда те анализируют возможности бренда с веб-поддержкой прежде всего в качестве механизма экономии средств. Экономия от снижения издержек появляется у

брендов, реализуемых через Интернет, в силу ряда причин. Так, некоторую часть работы, которую традиционно выполнял персонал, берут на себя потребители, благодаря чему общий объем заработной платы сокращается; экономию также дает отказ от посредников и сокращение числа офисов. По оценкам, полученным в ходе одного изучения, обналчиивание чека через сотрудника в банке стоит организации приблизительно 1,10 долл., в то время как снятие денег по Интернету обходится всего лишь в 0,15 долл. на транзакцию. Но если организация не способна быстро реагировать на запросы и стремится постоянно снижать свои операционные издержки, ее краткосрочное преимущество через какое-то время может очень быстро испариться.



Иллюстрация 8.1

Google — одно из самых современных поисковых устройств, доступных для веб-пользователей

Некоторые владельцы бренда решают проблемы ценообразования, с которыми они сталкиваются в Интернете, тактически. Например разные географические регионы требуют различных издержек для обслуживания разных сегментов, что объясняется местными условиями рынка и по-разному воспринимаемыми ценностями. Staples, дистрибьютор офисного оборудования, однажды последовал этой тактике в США, вначале попросив посетителей своего сайта вводить свои почтовые индексы, а затем сообщал цены исходя из географического расположения посетителя. Может быть использован и другой прием: опрашивая посетителя сайта, какие сайты он

уже посетил, алгоритм указывает цены на основе выводов о чувствительности человека к цене. Недостаток такого тактического подхода заключается в том, что не учитывается тот факт, что потребители обмениваются друг с другом информацией о ценах брендов, и поэтому у некоторых покупателей может возникнуть мнение о том, что с ними поступили несправедливо, так как за тот же товар они заплатили дороже.

Стратегические бренд-победители понимают, что хотя первоначально потребителей привлекают их цены, осуществлять повторные сделки их побуждают дополнительные ценности. Поэтому дополнительные ценности Amazon — ее система «все за один click» для повторно посещающих ее потребителей, система привлечения внимания к новым названиям книг и система рекомендации книг — помогают ей конкурировать, не входя при этом в опасную спираль постоянного снижения издержек.

И наконец, мы вообще подвергаем сомнению допущение, что основным привлекающим фактором для посетителей является низкая цена. Исследование, выполненное Флудом (Flood, 2000), показало, что пользователи проходят по кривой обучения и что для интернет-пользователя характерно либо посещение сайтов, которые он предпочитает, либо ориентация на задачи, которые ему необходимо решить. Установлено, что побудительными причинами у лиц, ориентированных на задачи, конечно, заметное место играла цена, но при этом в качестве мотивирующих были указаны и другие факторы. Как следствие, чтобы добиться успеха Интернет-брендов, необходимо, чтобы посетители чувствовали, что контроль остается за ними, испытывали доверие к сайту бренда и могли быстро оценить информацию о бренде, чтобы в конце концов сделать выбор.

Происходит ли пересмотр концепции «бренд»?

Возможно, из материала предыдущего раздела некоторых читателей заинтересует вопрос, в какой мере существует необходимость в новой теории брендов, когда они используются не в офлайновой, а в онлайн-среде. Мы твердо уверены, что бренд остается брендом, независимо от того, в какой среде он используется. Разница лишь в том, как реализуется обещание бренда. Обратимся к спектру эволюции бренда, представленному на рис. 8.1.

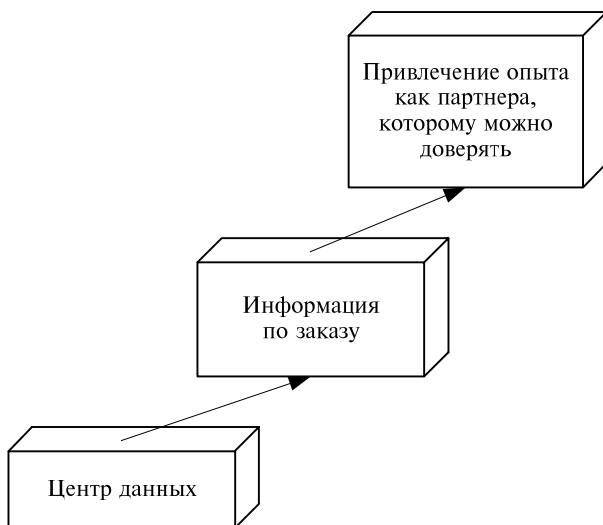


Рис. 8.1
Эволюция бренда в Интернете

На заре Интернет-брендинга маркетолог, только овладевавший этим инструментом, мог рассматривать такой брендинг как механизм, предоставляющий множество подробностей о бренде, то есть бренд в основном выступал в качестве центра данных. В своих избыточно ревностных попытках предоставить как можно больше данных о бренде маркетологи рассматривали брендинг прежде всего как материал, предоставляемый посетителю. Если маркетологи хотели, чтобы их бренд преуспевал, посетители сайта с недостаточным опытом получали возможность трансформировать свои запросы, т.е. сам подход оказался более сфокусированным на потребителе, а сами потребители могли отыскивать сайт, чтобы получить там интересующую их информацию (например, время отправки поездов на сайте Railtrack.com). Однако сфокусированность, хотя и на уровне индивидуального запроса, в основном была информационного характера, что типично для маркетологов, стремящихся сохранить контроль. В конце концов организации поняли, что Интернет — это не пассивная среда, выступающая лишь как проводник информации. Скорее это динамичная среда, где положительно воспринимается вовлеченность потребителя как с точки зрения опыта его общения с брендом, так и интернетовского сообщества, заинтересованного в этом бренде. Disney активно воспользовалась этой возможностью, когда запустила свой сайт www.family.com. Его семей-

ные ценности привлекают людей, с уважением относящихся к корням этого бренда, уходящим в область развлечений, а также тех, кто хочет найти единомышленников, чтобы обсудить вопросы, касающиеся семьи, например, обучения, воспитания детей и здоровья.

В этом эволюционном спектре акцент при работе с брендами в интернетовской среде первоначально делался на рациональном уровне, вместо того чтобы двигаться к уровню, в основу которого положен опыт. Характеристики бренда можно лучше понять, если исходить из того, что бренд является набором рациональных (функциональных) и эмоциональных ценностей, что позволяет заинтересованному лицу получить обещание, связанное с уникальным и желательным для него опытом. Бренд в такой перспективе представлен на рис. 8.2.

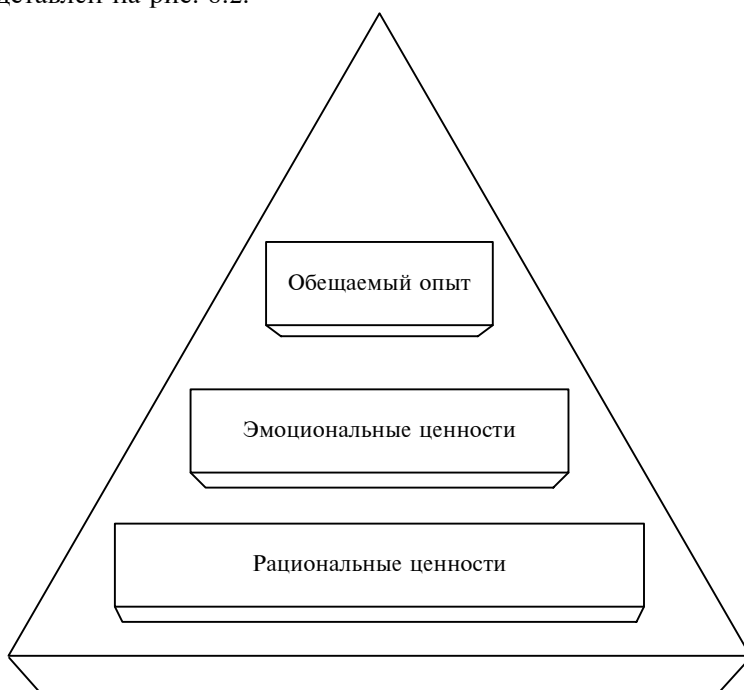


Рис. 8.2

Понимание природы бренда

В традиционной физической среде Co-op Bank имеет рациональную ценность в виде ответственности и честности его сотрудников, что является результатом его инвестиционной политики в область этики. Эта ценность взаимосвязана с эмоциональной цен-

ностью в виде внимательного отношения персонала к клиентам. Эти ценности помогают клиентам банка положительно воспринимать обещаемый опыт контроля за их сбережениями, т.е. чтобы это было выгодно и для вкладчиков, и для других лиц, участвующих в этом бизнесе. Переход Co-op Bank к Интернет-бренду привел к соответствующим базовым изменениям бренда. Например, Smile.co.uk использует нетипичный розовый цвет, чтобы выделиться из скучных ассоциаций других банков. Легкий для навигации сайт и анимированная улыбка, помимо прочих характеристик, усиливают ценности этого бренда, связанные с ответственностью и доброжелательностью персонала, благодаря чему восприятие офлайн- и онлайн-бренда становится похожим.

Люди, пользующиеся финансовыми услугами, не торопятся делиться друг с другом своим опытом и, как правило, осторожно относятся к опыту брендинга, требующему взаимодействия с другими лицами. Однако благодаря получаемой информации инвесторы считают, что они имеют достаточно большие полномочия, позволяющие им выразить свои негативные мнения о неприемлемых корпоративных приемах, если они с ними встречаются, и тем самым подать сигнал другим. Если банк, действующий на основе этики, не отнесется внимательно ко все более возрастающему негативному мнению своего сообщества, то усиливающееся сообщение о недоверии нанесет ущерб бренду.

При переходе к Интернет-бренду организации необходимо понять, что любой обещанный опыт зависит от того, насколько хорошо заинтересованные лица знают историю бренда. Nike пыталась сделать свое обещание — всегда добиваться победы — персонализированным, позволяя потребителям самим добавлять желательное для них слово на заднике заказываемых кроссовок. Однако, как отметил Дигнам (Dignam, 2002), когда студент заказывает на задниках своих кроссовок слово 'sweatshop', это вызывает шквал электронных сообщений в компанию, поступающих со всего мира*.

Обещаемый в Интернете опыт бренда должен учитывать и то, что потребители являются соавторами формирования этого опыта. Например, программа Weight Watchers через обещание своего бренда о том, что она может помочь сбросить вес, демонстрирует свою поддержку и ответственность, что становится двумя ценностями ее бренда. В традиционной физической среде такое обещание бренда предоставляется разными способами, в частности, в виде организа-

* Sweatshop — потогонная система. Отправители сообщений заказывают это же понравившееся им слово, после чего о персонализированности говорить не приходится. (Прим. перев.)

ции регулярных встреч групп, члены которых занимаются по этой программе, где в качестве одной из операций является «взвешивание участников». При переходе этого бренда к Интернет-варианту (www.weightwatchers.co.uk) ценности бренда и обещания бренда остаются теми же самыми, но *реализация меняется*. По вопросам рекомендованного питания подписчики получают доступ к базе данных, где разным продуктам питания присваиваются соответствующие баллы, пользуясь которыми, участникам программы легче отслеживать свою диету. На сайте приводятся онлайн-рецепты, участники поощряют завести собственные карты прогресса.

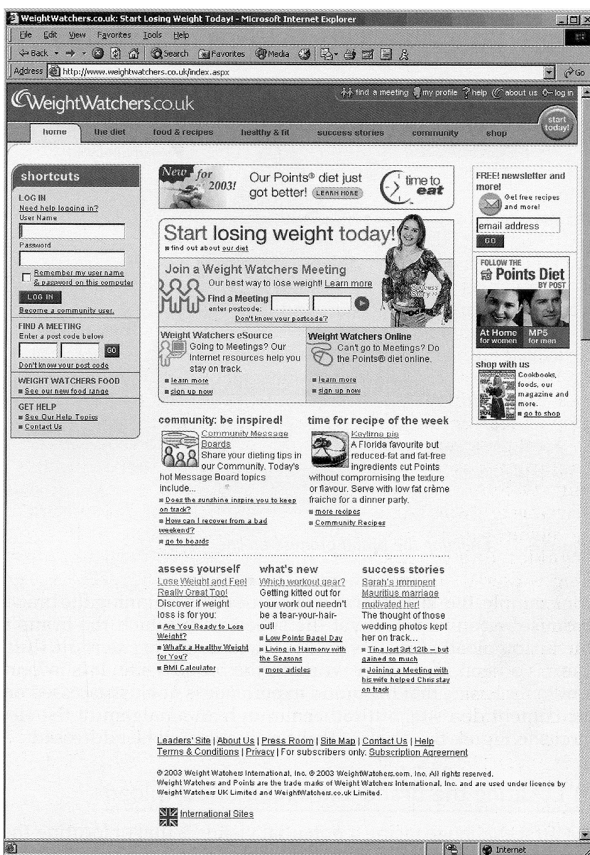


Иллюстрация 8.2
Weight Watchers предлагает потребителям широкий диапазон возможностей, чтобы помочь им составить диету: от онлайн-инструментов до массажеров досок

Для удобства составления меню участник может воспользоваться специализированным планировщиком. А чтобы ему было легче придерживаться своей диеты, приводится инструмент, позволяющий не только выбирать продукты питания, которые необходимо купить на неделю, но и вывести на печать список продуктов, с которым можно отправляться в магазин. Кроме того, есть «тревожная кнопка», которая подскажет, что делать, если человек очень хочет съесть запрещенную ему еду. Каждый подписчик сайта может персонализировать сайт, используя для этого собственную иконку, и создать свой «зал славы», где он вывешивает свои награды, полученные за снижение веса. Если человеку трудно присутствовать на встречах группы, в ходе которых происходят контрольные взвешивания участников, встреча с ними переносится в онлайн, где на специальных чатах приводятся материалы еженедельных встреч членов сообщества. Чтобы в чатах не появлялось неправильных советов, модераторы отслеживают их содержание и при необходимости вмешиваются.

Важность опыта взаимодействия с брендами в онлайн

Способ, позволяющий посетителю сайта делать выводы об онлайн-версии бренда, отличается от офлайн-варианта, где на человека большое влияние оказывают привычные факторы, например, персонал и сама среда магазина. Треугольник бренда, приведенный на рис. 8.2, помогает команде, занимающейся брендом, определить характеристики своего обещания бренда, а реализация этого обещания может быть оценена на основе элементов, представленных на рис. 8.3. Эта модель позволяет провести оценку бренда системно. Например, если одна из рациональных ценностей, лежащих в основе обещаний бренда, — удобство использования, однако если скорость, с которой происходит загрузка сайта, невысокая, а навигация по сайту сложная, требуется дополнительная работа, чтобы улучшить сайт. Важно понимать, что опыт с брендом оценивается не только по содержанию сайта, но и по всем элементам, представленным на рис. 8.3. Поэтому каждому из этих элементов следует уделить должное внимание.

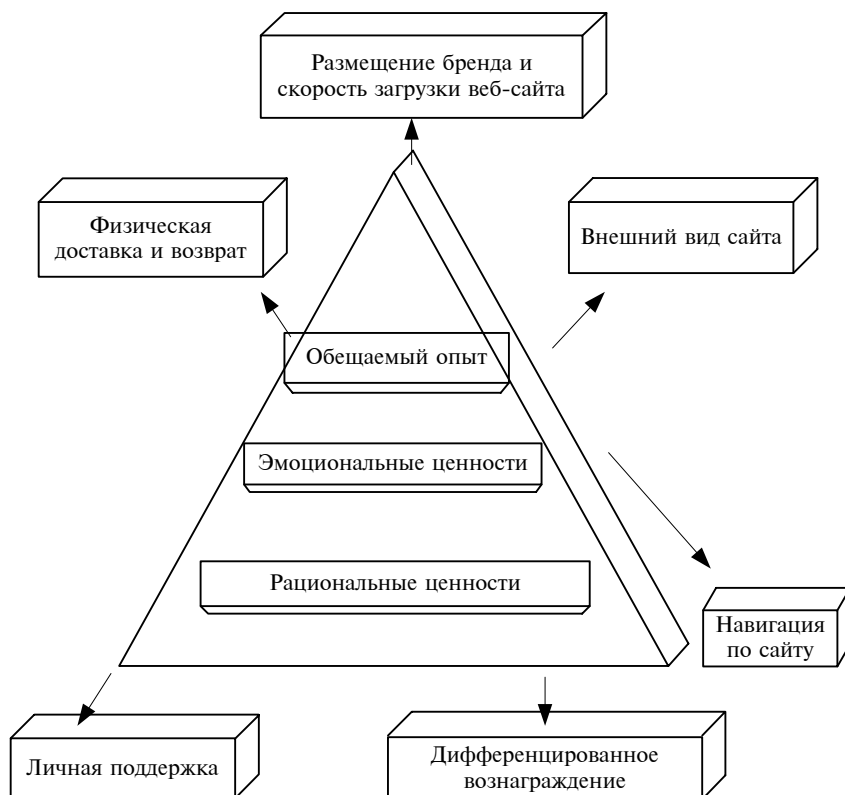


Рис. 8.3
Реализация обещания бренда в онлайн-режиме

(i) Размещение бренда и скорость загрузки веб-сайта

Первая трудность, с которой сталкивается потенциальный посетитель, — отыскать бренд в Интернете. Эту задачу можно решить относительно просто, так как между сайтом, который он в настоящее время использует, и новым брендом, возможно, имеется звено связи. На языке специалистов такой вариант маркетинга называется *аффилированным*. Именно эту стратегию использует Amazon, чтобы заполучить больше посетителей на свой сайт. Например, U3A — это организация для пенсионеров, которые хотят выиграть от наличия у них большого свободного времени и использовать его для социальных связей с людьми того же склада («университет третьего возраста»). Когда человек на отдыхе знакомится на каком-либо сайте с

материалом об авторе и хочет купить одну из его книг, он может быстро выйти с этого сайта на Amazon и заказать нужную книгу. В таких случаях взаимосвязанных бренд-сайтов второй сайт платит первому согласованную сумму за новых посетителей, которые тот ему переадресовал. Здесь у маркетолога появляется возможность представить сайт своего бренда как имеющий значительную добавленную ценность для посетителя, чтобы тот зарегистрировал его среди своих «предпочтительных» сайтов и при последующих посещениях Интернета выходить на него непосредственно. В этом случае снижается сумма, выплачиваемая хост-сайту (в приведенном примере он назывался первым).

В отношении связанных друг с другом бренд-сайтов посетители могут сделать некоторые выводы о схожих чертах этих сайтов, хотя и самые общие. Поэтому для бренд-маркетологов целесообразно иметь более серьезное обоснование наличия звеньев связей, а не просто воспользоваться возможностями дополнительных продаж. Кроме того, требуется продумать, как сделать своего рода мост между двумя сайтами. Например, если посетитель был на сайте, акцентирующим ценность отдыха, а затем перешел на шумный, динамичный сайт, явное различие между ними может отрицательно повлиять на восприятие бренда.

Другой способ, пользуясь которым посетитель может отыскать бренд, — воспользоваться баннерной рекламой узкой направленности. Хотя этот вариант может быть полезным, важно учитывать его экономические аспекты. Хоффман и Новак (Hoffman and Novak, 2000) предлагают интересный кейс на эту тему. В первые дни компания CDnow для продвижения своего сайта использовала баннерную рекламу. Размер платежа был определен на основе издержек на тысячу просмотров. При таком подходе измерялось число привлеченных людей, но не учитывалось число трансформаций, то есть число посетителей, становившихся покупателями. При сумме 50 евро за каждую 1000 посетителей, видевших рекламу, выходило, что CDnow платила 0,05 евро за каждого такого человека. Предполагая, что 1 % из тех, кто видел рекламу CDnow, в конце концов нажимал на баннер, стоимость привлечения составляла 7 евро на человека. При относительно недорогих покупках такие издержки фактически съедали любую прибыль. При этом никак не учитывался коэффициент конверсии, т.е. определение того, сколько посетителей CDnow становились его покупателями. Если коэффициент конверсии составляет только 1 %, издержки на привлечение потребителей через баннерную рекламу равны 700 евро. Окупить такой уровень издержек CDnow позволит только достаточно продолжительный

общий срок, в течение которого привлекательный для нее покупатель взаимодействует с ней.

Существует альтернативная стратегия размещения, пользуясь которой посетители сайтов могут непосредственно искать конкретные бренды или подробную информацию о конкретной товарной категории. Уорд и Ли (Ward and Lee, 2000) показали, что по мере того как потребители приобретают все больший опыт работы с Интернетом, они все меньше доверяют названиям брендов. Из этого вовсе не следует, что бренды больше не выступают в качестве короткого пути, ведущего к их сайтам. Скорее из этого можно сделать вывод, что название бренда может быть полезным механизмом, сокращающим поиск его веб-сайта. При условии, что пользователи воспринимают сайт как заслуживающий доверия, в ходе поиска большей информации на сайте они получают более точные характеристики бренда. Здесь возникает задача создания положительных ассоциаций и осведомленности в офлайне, а затем переноса этого доверия в онлайн, чтобы пользователь лучше понимал сущность бренда.

С учетом все большего опыта пользователей Стро (Straw, 2002) призывает нас лучше присмотреться к такому показателю, как мощь доли информационного рынка (information market share, IMS). Рассчитав число страниц, на которые пользователь может выйти, используя стратегию поиска, и сравнив с числом страниц, которым владеет бренд или на которые он может влиять, можно оценить вероятность посещения пользователем сайта бренда. Например, потребитель, которому необходима информация об антидепрессантах, может ввести для поиска не название бренда, а описание ситуации, которая его волнует. Из приблизительно 3,9 млн страниц, связанных с депрессией, только 10 тыс. 500 могут указывать название бренда организации. Прежде чем сделать вывод, что коэффициент IMS, равный 0,27 %, является низким, лучше проведите дополнительный анализ, который может показать, что приблизительно только 500 из этих страниц принадлежат интересующему вас бренду, к тому же 300 этих страниц представлены для иностранных пользователей, т.е. идут на других языках.

Одним из способов улучшения профиля бренда становится вариант, при котором название бренда появляется сверху названий, публикуемых по результатам поиска. Так как каждое поисковое устройство использует свои правила для определения порядка, в котором появляются названия бренда, консультанты предлагают помощь в оптимизации работы поисковых устройств, помогающей повысить долю информационного рынка бренда.

Переход бренда к Интернет-варианту автоматически порождает допущение, что название бренда и сам бренд являются стабильными. В некоторых случаях это допущение может быть ошибочным. Когда British Airways создала Go, бренд воздушных дешевых поездок, которые позднее приобрела easyJet, они не смогли зарегистрировать этот бренд в Интернете под этим названием и воспользовались вариантом Gofly.com. Использование знака & в Интернете также не всегда возможно, и поэтому V&Q зарегистрировала свой онлайн-бренд как www.diy.com. Хорошее название бренда в Интернете (одна версия — только Интернет-бренд) должно быть интуитивным, запоминающимся, конкретным и коротким. Создание бренда для офлайна с намерением затем воспользоваться им в Интернете должно включать и поиск, чтобы определить, не используется ли там уже такое название.

Следующий важный момент — скорость загрузки найденного сайта. В некоторых странах телекоммуникационные связи не обеспечивают быстрой передачи данных, и поэтому при разработке веб-сайта бренда необходимо выбрать прагматичный подход. Домашняя страница с анимацией и звуком из-за высокой плотности информации может оказаться непрактичной, так как она длительное время ожидания страницы может вызывать раздражение. А рекомендации загрузить специальное программное обеспечение, позволяющее в полной мере получить выгоды от сайта бренда, могут быть также восприняты с раздражением и побуждать посетителей быстрее уйти с этого сайта.

Представления потребителей о сайте бренда во многом зависят от скорости загрузки этого сайта. Если организация все же настаивает на веб-сайте, для загрузки которого требуется длительное время, ей целесообразно включить в него механизм обратного счета, который по крайней мере показывает динамику процесса загрузки и в какой-то мере снижает степень раздражения у посетителя.

(ii) Внешний вид сайта

Внешний вид сайта вызывает у посетителя определенные ожидания в отношении бренда. Особенно важны первые впечатления, так как посетители быстро охватывают взглядом общий вид, высвечиваемый на экране их компьютеров, на основе которого решают, следует ли им остановиться или продолжить поиск. Поэтому важно определить *содержание главной страницы*, уделив особое внимание приветствию посетителя или информации, ориентированной на собственные интересы компании. Когда перемещение курсора по

экрану вызывает появление все новых картинок, то такой калейдоскоп может стать чрезмерным. Общий стиль написания, «тональность звучания» и первоначальные цвета — все это сигналы, свидетельствующие о характере бренда. Например, презентация и стиль гомеопатического бренда ThinkNatural.com олицетворяются с другом, который заботится о вас и хочет поделиться с вами чем-то новым, хорошим, а не с доктором или фармацевтом, холодно сообщающим скучную фактическую информацию.

Визуальный акцент на разнообразии и числе сотрудников вызывает интерес, но если затем чтобы выйти на ключевых сотрудников (например, руководителя отдела обслуживания потребителей), необходим дальнейший поиск, это свидетельствует о поверхностном и даже неудачном бренде. Сформировать ассоциации бренда и предоставляемых им выгод в значительной степени помогает структура веб-страницы, которая полагается на картинки событий или ситуаций, связанных с брендом.

(iii) Навигация по сайту

Навигация по сайту — это дополнительный набор сигналов о бренде. Именно на этом этапе, как показали исследования, проведенные Флудом (2000), можно получить полезные мнения пользователей о сайтах брендов. Один из респондентов по этому поводу выразился так: «Это похоже на то, как вы в одиночку оказываетесь в незнакомом городе и начинаете изучать его без карты. Иногда у вас возникает ощущение, что вы все время ходите по кругу. К тому же транспорт передвигается невероятно медленно. Несмотря на это, вы получаете некоторое возбуждение, но вам необходимо быть начеку, потому что в любой момент вы можете повернуть не туда, куда нужно, или попасть на участок с односторонним движением замкнутого типа, и тогда вообще станете ходить по кругу.» Этот комментарий может оказаться справедливым и в отношении попыток некоторых посетителей (и читателей этой книги) осуществлять навигацию по сайту бренда. Здесь очень большую пользу может оказать специально проведенное исследование, так как оно позволяет понять не только, что посетители думают о рекомендациях по перемещению на сайте бренда, но и о том, какие информационные каналы посетители ожидают использовать.

(iv) Дифференцированное вознаграждение

Дифференцирующие вознаграждения должны заставить команду, занимающуюся брендом, продумать, почему посетитель захочет ис-

пользовать их вариант Интернет-бренда, а не вариант офлайн-бренда взаимодействия. Не происходит ли это потому, что менеджеры полагают, что посетители сайта значительно легче получить персонализированную информацию, в то время как покупатель, возможно, сталкивается с тем, что в традиционном магазине его взаимодействие с продавцами оказалось для него бесполезным, а в Паутине необходимость в каком-то личном контакте исчезает? Некоторые бренды получают преимущество от Интернета благодаря тому, что он их усиливает. Например, автомобильный дилер может дать рекомендации о характеристиках конкретной модели или о вопросах, связанных с обслуживанием. На онлайн-сайте mini.co.uk посетители могут задать конфигурацию и тип автомобиля, который им нравится, рассмотреть этот автомобиль с разных сторон, после чего увидеть, сколько стоит такой вариант. Привлечение посетителей к участию в создании онлайн-бренда является все более важным аспектом реализации обещаний бренда. Например, онлайн-бренд [Dell \(Dell.co.uk\)](http://Dell.co.uk) позволяет посетителю «построить» свой собственный компьютер и на каждом этапе «построения» знать цену своего варианта. Поступая таким образом, они могут решить, когда им надо отказаться от дополнительных характеристик, за которые придется платить повышенную цену.

(v) Личная поддержка

Компонент бренда в виде личной поддержки учитывает тот факт, что посетители сайтов используют несколько каналов, чтобы принять решение. Возможность войти в контакт с персоналом, предоставляющим поддержку, может, как показал Маршак (Marshak, 2000), повысить доверие потребителей к онлайн-бренду. Нередки ситуации, когда предпочтения посетителей в пользу конкретного бренда определяет лишь наличие у одного из них горячей линии поддержки. Например, некоторые гостиничные онлайн-бренды предоставляют подробности о наличии свободных номеров и ценах на номера с одной, двумя и четырьмя спальнями. Однако для семьи из трех человек, которой необходим номер, такая информация не очень нужна. Если есть центральная справочная телефонная линия, работающая круглосуточно, посетитель может очень быстро принять решение, сделав всего один звонок. При более сложных решениях ситуация иная. Так, если потенциальный потребитель не уверен в том, как лучше всего задать конфигурацию своего будущего компьютера (Dell.co.uk), он может проконсультироваться в онлайн-режиме с сотрудником из отдела технической

поддержки. Если можно воспользоваться горячей линией в виде электронной почты, а не обращаться к отделу обслуживания, следует учесть, что посетителю потребуется несколько минут, чтобы сформулировать вопрос и отправить его по электронной почте. Но иногда для подготовки ответа необходимы несколько часов, а порой и дней. Поэтому организациям следует встраивать в свои системы и механизмы быстрого ответа.

(vi) Физическая доставка и возврат

Физическая доставка — это еще один участок, по работе которого тестируется обещание бренда. Некоторые Интернет-бренды вложили значительные инвестиции в свои сайты, но гораздо меньше продумали систему логистики, и поэтому эффективность физической дистрибуции у них невысокая. Кроме того, организациям необходимо рассмотреть, как сотрудник, занимающийся доставкой, взаимодействует с потребителем. Еще одним фактором, на основе которого пользователи оценивают бренд, является масштаб конкурентного преимущества, получаемой в том случае, если персонал, занимающийся доставкой, хорошо знает ценности доставляемого бренда и действует так, чтобы усиливать этот бренд. В случае возникновения проблем с брендом следует предусмотреть возможность их оперативного устранения: наиболее подходящий способ для покупателя — просто вернуть товар.

Интернет — золотой век для брендов

Интернет предоставляет брендам не только возможности, но и так много численные угрозы. Прежде чем перейти к рассмотрению угроз, основное внимание мы уделим огромным возможностям, появляющимся у бренда в эпоху Интернета. Хотя этих возможностей много, мы их сгруппируем в три основные категории: формирование взаимоотношений, более индивидуализированные предложения и более высокая степень интерактивности

(i) Формирование настоящих взаимоотношений

Один из факторов, в значительной степени повлиявших на успех Amazon, — использование данных о покупках потребителей. Фиксируя индивидуальное потребительское поведение, Amazon разрабатывает модели потребительского поведения, которые компания применяет для формирования взаимоотношений со своими потребителями. Например, они информируют человека о новых книгах,

которые могут его заинтересовать, а также привлекают его внимание к книгам, которые прочитали другие люди с похожими интересами. Бренды, преуспевающие в Интернете, не очень много внимания уделяют тому, что они говорят покупателям, а скорее предпочитают выслушивать потребителей и узнать их мнения. Как показало исследование Датты и Бирена (Dutta and Biren, 2001), многие организации стараются использовать свои онлайн-бренды для формирования взаимоотношений с заинтересованными лицами. Один из способов — предложение страниц с предварительной их форматизацией, отвечающей запросам разных заинтересованных лиц. Скажем, журналистов в первую очередь интересуют текущие события, а потенциальных инвесторов — быстрое получение финансовых данных.

Если фирма хочет добиться успеха через более прочные взаимоотношения, ей необходимо разобраться, что необходимо ее посетителям. Для этого можно использовать онлайн-обзоры на веб-сайтах. Следует также учитывать, что потребители понимают ценность информации и не торопятся делиться ею, если сами не получают от этого никаких преимуществ. Мартин Чилкотт (Martin Chilcott), Интернет-консультант, заявил на одной презентации, что в ответ на предоставление персональных данных о себе потребители ожидают что-то получить взамен. Поэтому он высказал следующие рекомендации.

- Не просите предоставить адрес, а поинтересуйтесь, не хочет ли человек ежедневно получать прогноз отчета, и если да, то попросите сообщить его почтовый код.
- Не спрашивайте дату рождения, а поинтересуйтесь, кто он по гороскопу, а потом уже узнайте день рождения.

Наиболее ценные взаимоотношения можно усилить через обратные связи от потребителей, получаемые в онлайн-варианте. Другой способ построить доверительные взаимоотношения — создать на сайте бренда форум для обсуждений. Выслушивая комментарии, которыми обмениваются участники, бренд-маркетологи могут лучше понять, как создать более привлекательные для себя взаимоотношения.

(ii) Более индивидуализированные предложения

Интернет отвлекает внимание маркетологов от идеи массовой сегментации рынка и, наоборот, побуждает их целенаправленно заниматься небольшими группами людей и даже отдельными лицами. Например, Procter & Gamble создала Reflect.com как инструмент

для более узкого подхода к маркетингу своих компетенций в товарных категориях туалетных принадлежностей и косметики. Такое название для бренда было выбрано, чтобы показать, как человек может создать собственный бренд, который лучше всего ему соответствует. Когда посетитель выходит на этот онлайн-бренд, ему предлагается несколько товарных категорий, из которых он может выбрать интересующий его шампунь. Его спрашивают о типе волос, а затем рекомендуют наиболее подходящую формулу шампуня. Следующий этап включает проектирование пользователем упаковки, которая для него более удобна. Другой пример этого рода — memorisetthis.com, Интернет-бренд, позволяющий выбрать подарки, которые соответствуют конкретному получателю (как по возрасту, так и полу), поводу, ценовому диапазону и предпочтительному магазину. Здесь также предлагается услуга-«напоминание», когда потребители вводят подробности о важных для себя событиях (скажем, о дне рождения любимого человека), после чего до наступления этой даты им отправляется электронное сообщение-напоминание и предлагается несколько наиболее соответствующих подарков.

Способность более точно индивидуализировать бренд не ограничивается только товарами. Скажем, [Virgin Credit Card](http://virginmoney.com) (virginmoney.com) приветствует посетителей словами «Что вы хотите от своей кредитной карты? Сообщите нам, и наш мудрец выдаст вам свой ответ». Помимо того, что такой подход позволяет человеку выбрать внешний вид своей карты, он сам решает и то, какими будут несколько других характеристик. Например, процентная ставка может зависеть от баллов вознаграждения, которые он должен получить. Эта организация поступает мудро, выявляя особенности каждого потребителя, прежде чем предлагать ему выбор. Благодаря такому индивидуализированному подходу выигрывают обе стороны.

Как ясно из этих примеров, Интернет-брендинг предоставляет возможность сторонам совместно участвовать в создании ценности и активно пользоваться этим. Жесткий контроль, наблюдавшийся в отношении товаров, являвшихся основой для брендинга, в результате этого ослабляется, но при этом маркетологи по-прежнему управляют своими брендами, задавая границы, в рамках которых их бренд может меняться.

Успешный брендинг также обязывает маркетологов так разрабатывать свои сайты, чтобы потребители понимали ценности бренда и им были бы известны границы, в пределах которых бренд может развиваться.

memorise**this.com**[®]
the easiest way to find the perfect gift

order online or call
0370 783 8000

shopping basket
Items: £ 0.00 checkout
wrapping delivery

home login my reminders my wish lists useful info

Search by: Keyword or cat id go Store Recipient Occasion

Gift Search
Age Sex
£ Min £ Max
QUICK SEARCH
Tailored search

Quick Links
Bookmark our site
View order status
Request a catalogue
Add reminder
Add recipient
Add wishlist
Tell a friend
Corporate gift advice
Join affiliate scheme
Contact us

Sign Up
Newsletter
Email Reminders
please enter your e-mail address
SIGN ME UP
Why sign up
Member log in

igite
Success site
click to verify

We'll help you find the perfect birthday gift...
Use our gift finder for ideas, search by store or by who you're buying for:

Who are you buying for?
Click on a tag to view our gift ideas

Use our Birthday gift finder
Gender Age £ Max GO

Use our Activity gift finder
Unforgettable Gift Experiences
Activity Store Best Sellers GO

Amazing gifts for everyone...
ORDER A CATALOGUE

What type of gift are you looking for?
Gadgets Flowers Grown up & Groovy Gourmet Gifts Pampering & Indulgence
Sports & Games Children's Gifts Romantic Gifts Gift Experiences Baby Gifts

Join Our Affiliate Scheme | Our Service | About Us | Contact Us | Feedback
Terms & Conditions | Frequently Asked Questions | Site Map

©2003 MemoriseThis Ltd - Great gift ideas and birthday presents
Powered by **Vendo**

Иллюстрация 8.3

MemoriseThis.com позволяет потребителям получить и рекомендации о подарках, и рассмотреть разные категории имеющихся в наличии подарков

(iii) Большая интерактивность

Люди, использующие Интернет, не выбирают пассивный способ, который характерен для телевизионной рекламы, когда она добивается их вовлеченности. В Интернете они предпочитают следовать путем, который они выбирают сами на основе «общения» с веб-сайтом бренда. Конечно, они ожидают, что им предоставят варианты, ориентируясь на которые, они будут принимать решения, и что в ходе взаимодействия с брендом они сформируют свое мнение о его характере.

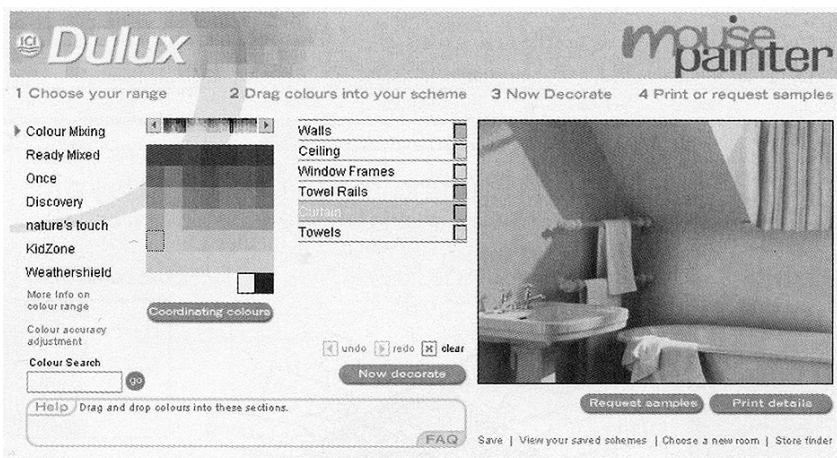


Иллюстрация 8.4

Dulux MousePainter предлагает потребителям инновационный способ демонстрации своей продукции, который позволяет на мониторе увидеть цвета в своем доме и заранее, до покупки, посмотреть, как все будет выглядеть

Например, потребитель может посетить магазин, где продаются краски, и начать оценивать разнообразие цветов, которые он может использовать для окраски своих комнат. На его идеи могут повлиять реклама в журналах, на телевидении или квартиры других людей. Однако некоторое сомнение у человека в том, какой цвет более всего подойдет для его дома, остается. Программа MousePainter, разработанная Dulux (dulux.co.uk), помогает сделать этот выбор более легким. Виртуальные квартиры, дома позволяют потребителю раскрасить стены разными красками, оттенками, подобрать подходящую мебель для комнат. Другой пример этого рода — предложение под названием 'My Virtual Model' (Моя виртуальная модель), которой пользуются некоторые продавцы одежды. Потребители создают свою виртуальную модель и могут указать в ней интересующие их размеры и рост, общие черты лица, тип и цвет волос, а также ввести фактические свои размеры. Эта модель затем может использоваться для «примерки» одежды у нескольких Интернет-ритейлеров, например, LandsEnd.co.uk и WeddingChannel.com. Такая более глубокая степень интерактивности позволяет людям более уверенно судить о предлагаемых им товарах и больше доверять бренду.

Более высокая интерактивность с Интернет-брендами означает множество самых разных возможностей для потребителей. Их ожидания в отношении более высокой степени обслуживания здесь выше, чем в традиционных магазинах. Это обязывает владельца бренда *создавать инфраструктуру, способную динамично отвечать на запросы, поступающие по электронной почте*, и иметь быстрые пути передачи поступившего вопроса сотруднику, который может дать на него наиболее компетентный ответ. Потребители хотят получить больший контроль над собственной судьбой, и поэтому они ожидают, что сайт предоставит им возможность отслеживать текущий статус их заказа или базовый уровень диагностической поддержки, если бренд относится к категории проблемных.

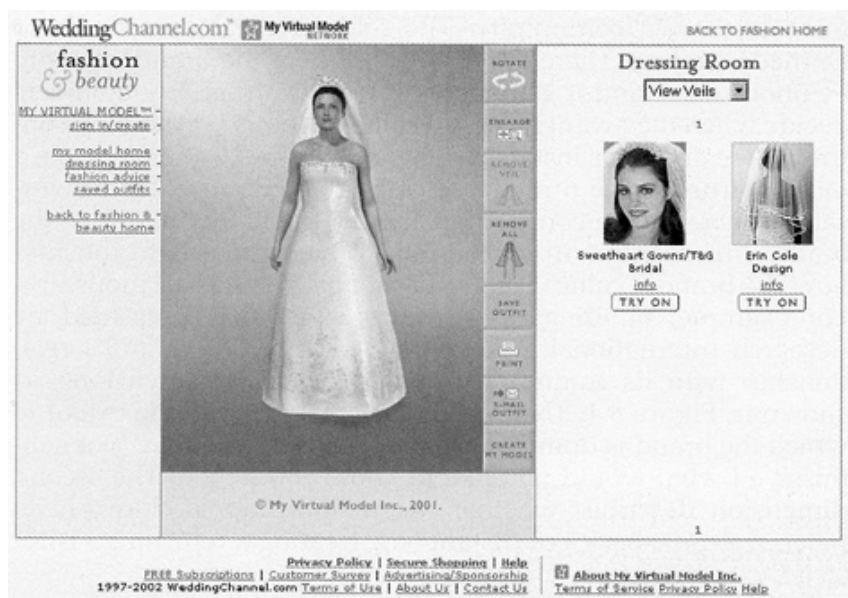


Иллюстрация 8.5

WeddingChannel.com позволяет потребителям при помощи Интернета «примерить» самые разные виды одежды

Стенды виртуальной реальности, помогающие посетителям взглянуть на бренд, становятся все более привычным делом. Пассивный взгляд на фотографии бренда без возможности интерактивного его рассмотрения ослабляет возможности Интернет-брендинга.

Покупатели уже привыкли, что при выборе ими товаров в традиционных магазинах, например в универмагах, им помогают продавцы-консультанты. Во многом при совершении электронных покупок ситуация сейчас становится похожей. Теперь покупателей ожидают виртуальные индивидуальные помощники, которые узнают их запросы, а затем направляют их к наиболее подходящим вариантам.

Некоторые Интернет-бренды полагают, что можно добиться более высокой интерактивности с их брендом через развлекательные сайты, если посетители примут там участие в коротких играх. Так, если ценности игры усиливают ценности какого-либо бренда, это может помочь привлечь внимание потребителей к этому бренду.

Следует учитывать, что когда люди посещают веб-сайт бренда, они не просто хотят взаимодействовать с этим брендом, но и с людьми, у которых похожие точки зрения. Бренд — это приветливый хозяин, который должен уметь встречать новых посетителей, знакомить их друг с другом и добиваться, чтобы в непринужденной и открытой обстановке посетители создавали собственное сообщество. Роль бренда должна быть более наглядной. Конечно, существуют ситуации, когда бренду нужно быть более незаметным и как бы отойти в сторону. Отношение к бренду становится положительным, если в таких случаях он отдает инициативу членам сообщества, которые сами решают, когда они хотят получить ответы на свои вопросы о бренде. И наоборот, бывают такие моменты, когда бренд как хозяин должен играть более заметную роль, активно выступая посредником в киберобщениях. Один из способов концептуально задать масштабы и природу вмешательства бренда в общения членов сообщества — рассмотреть, как ценности бренда ведут к конкретным типам взаимоотношений. Например, основываясь на результатах исследования, выполненного Research International, отношения бренда со своим сообществом можно охарактеризовать в виде двух координат, представленных на рис. 8.4. Первая координата относится к степени, в которой бренд является доминирующим («Позвольте мне рассказать вам о...») или подчиненным («Чтобы вы хотели узнать о...»). Вторая координата описывает, являются ли отношения близкими («Привет, Питер, рад снова вас видеть») или отчужденными (например, относиться к посетителю, повторно зашедшему на сайт, точно так же, как к посетителю, впервые там появившемуся).

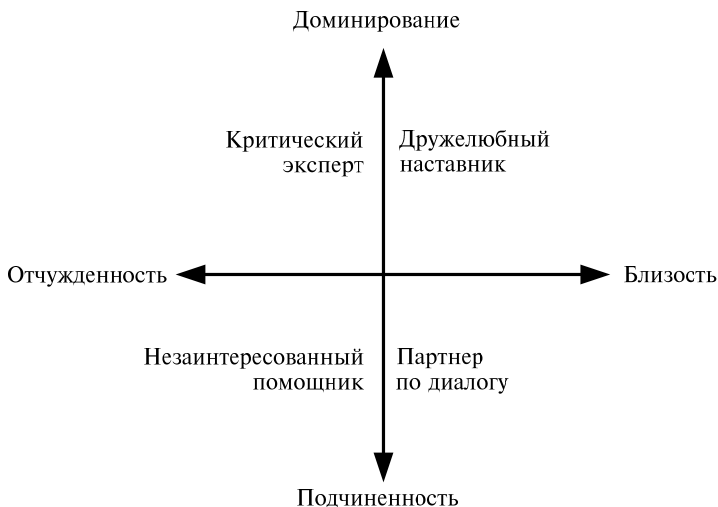


Рис. 8.4

Четыре роли отношений бренда как хозяина со своим сообществом

Используя рис. 8.4 как матрицу, можно идентифицировать четыре роли бренда, которые он играет в качестве хозяина, принимающего у себя общество. Там, где ценности бренда трансформируются во взаимоотношения, которые лучше всего подпадают под категорию критический эксперт, там располагаются «очевидные» модераторы, которые, по мнению сообщества, контролируют общение, причем настолько глубоко, что возникает ощущение, что модераторы задают сущность диалогов и даже их жестко навязывают. Общая тональность голоса здесь — строгость и безличность подхода. Когда бренд кажется отдаленным и играет подчиненную роль, он воспринимается как исполнительный, но незаинтересованный помощник. При этом со стороны бренда не делается никаких попыток вмешиваться в диалоги между членами сообщества, и он отвечает только тогда, когда его спрашивают, но даже в этом случае без всяких намеков на индивидуализированность общения. В роли дружелюбного наставника бренд доброжелательный, теплый, индивидуальный, возможно, некоторыми посетителями сайта он воспринимается как «суетливый», поскольку играет доминирующую роль в разговорах и всегда хочет показать свои знания. И наоборот, если говорить о последнем квадранте, где для бренда характерно стремление к совместному поиску ответов на вопросы, он более

спокоен и не воспринимается как «нервный тип», который, как кажется многим, старается контролировать все разговоры.

Трудности, с которыми бренд сталкивается в Интернете

Существуют многочисленные трудности, с которыми бренды сталкиваются в Интернете. Рассмотрим некоторые из них, объединив в группы смещающихся сил, сравнительных покупок и ценообразования и услуг.

(i) Смещающаяся сила

Как показали некоторые авторы, в том числе Дюссар (Dussart, 2001) и Митчелл (Mitchell, 2000), баланс сил начинает все больше переходить от дистрибьюторов и производителей к потребителям. Благодаря широкому распространению информации и снизившимся издержкам на ее поиск потребители теперь имеют гораздо больше возможностей, чтобы сообщить о своем недовольстве тем, как отдельные организации взаимодействуют с ними, в результате чего те могут столкнуться с новыми реакциями остальных посетителей. В медиамире появляются новые структуры, выступающие как посредники потребителей. Их новую линию маркетинга можно выразить примерно так: «У меня очень много людей, интересующихся покупкой бренда в этой товарной категории. Какую цену ваша организация устанавливает здесь?» Компании, думающие перспективно, должным образом реагируют на активизацию участия потребителей, разрабатывая каналы, которые облегчают продажу и покупку бренда. Например, появляются сайты для проведения аукционов, через которые потребители могут обменивать одни бренды на другие.

Компании, вроде Procter & Gamble, со своим персонализированным подходом к брендингу (reflect.com) и учитывающие в своей деятельности указанную трудность, позволяют своим заказчикам индивидуализировать бренды так, чтобы они больше соответствовали их запросам. Благодаря большему вниманию к возникающим потребностям и более быстрому реагированию такие бренды продолжают процветать и в Интернете. Смещение силы проявляется в том, что владельцы брендов стараются не *диктовать* потребителям, а *выслушивать* их мнения. В качестве примера можно привести сайт WeddingGuideUK.com (www.weddingguide.co.uk). На нем имеется значительное число досок для «вывешивания» сообщений, касающихся брака и последующих изменений жизненных стилей, напри-

мер, форум для женихов, форум по вопросам обручения, форум модной одежды, форум желающих похудеть и т.д. Сама компания в данном случае занимает второстепенное место, но очень внимательно выслушивает разговоры, ведущиеся на этих форумах. Затем она анализирует появляющиеся тенденции и часто возникающие темы, после чего предоставляет подробную информацию по контактам с организациями, которые готовы предоставить товары и услуги, связанные с обсуждаемыми темами (в частности, с флористами и фотографами). В данном случае хост-сайт зарабатывает деньги, которые ему платят провайдеры услуг.

Это смещение силы в сторону потребителей предполагает новые способы маркетинга брендов, и вовсе не свидетельствует о смерти брендов. Просто потребители теперь действуют в Интернете более осторожно, и бренды, которым удалось добиться доверия к себе, будут более тепло восприниматься потребителями, если они демонстрируют гарантии по таким аспектам, как качество, надежность или постоянство предоставляемых услуг.

(ii) Сравнительные покупки

Появляются бренды, выступающие в качестве опекунов потребителя, способные отыскать информацию о брендах и осуществить сравнительную покупку. Это Kelkoo.co.uk, Halifaxshoppmgextra.co.uk, easy.com и Virgin Shopper. Эти новые бренды могут добиться доверия у потребителей, если позиционируют себя как независимые и уважаемые структуры. Надежный способ добиться доверия — иметь редакторский контент высокого качества, предпочтительно написанный независимыми авторами. Блокирование запросов на информацию может подорвать доверие, так как нежелание поставлять информацию может вызвать у потенциальных покупателей сомнения: стоит ли им иметь дело со столь секретной организацией.

Следует также учитывать, что критерии потребителей могут быть самыми разными и что цена — не единственный фактор, на основании которого они принимают решения. Причинами, объясняющими, почему потребители не хотят зависеть только от низких цен, являются доверие и удобство. Поэтому бренды сравнительных покупок должны трактоваться не как угроза, а как дополнительная прозрачность всех выполняемых операций. Их эволюция должна поощрять организации в полной мере демонстрировать преимущества, предоставляемые их брендами. Поэтому такие бренды следует рассматривать как потенциально мощных союзников, сообщающих

о группах преимуществ, изначально имеющих у каждого конкурирующего бренда.

Например, предлагаемые сейчас на рынке бытовые приборы помимо прочего, меняют способ, при помощи которого потребители сравнивают бренды. Так, существуют домашние холодильники, в которые встроены интернетовские компьютеры. Осталось не так много времени, когда эти «умные» бытовые приборы станут использовать сканирующие устройства для записи того, как семьи потребляют отдельные бренды, и автоматически отправлять заказы на пополнение, если они «видят», что запасы становятся ниже установленного уровня.

Иллюстрация 8.6

Halifax предоставляет потребителям возможность совершать сравнительные покупки на своем веб-сайте Halifaxshoppingextra.co.uk

(iii) Ценообразование

Как уже отмечалось, Интернет делает сравнение цен более легким процессом. Сайты, где сопоставляются цены, например, Prisecan.com, могут быстро сравнить цены и характеристики бренда по самым разным категориям. Синха (Sinha, 2000) утверждает, что появляю-

щаяся в результате этого прозрачность издержек может ухудшить репутацию брендов, если у потребителей появится ощущение, что с ними поступают несправедливо, назначая неоправданно высокие цены. С появлением сайтов, вроде Priceline.co.uk и ebay.co.uk, потребители начинают рассматривать бренды как структуры, открытые к ведению переговоров. Кроме того, поскольку покупателям необходимо указывать цену, которую они готовы заплатить за товар, то, получив такую цену, в следующий раз они могут попытаться назначить более низкую цену. Порой вообще возникает ощущение, что цены на бренды в Интернете ниже, чем при традиционном варианте продаж. Однако, как показал Анкарани (Anzarani, 2002), с учетом затрат на почтовую пересылку и на упаковку, бренды, покупаемые через Интернет, не обязательно будут дешевле. Порой предоставление большей информации через Интернет о брендах и их ценах может внушать некоторым потребителям дополнительный страх, так как им приходится обрабатывать больше данных и учитывать множество характеристик, определяя, какую ценность они получают за свои деньги. Поэтому, как отметили Бейкер и его коллеги (Baker et al., 2001), чувствительность потребителей к цене в Интернете не более высока, чем в случае традиционных продаж.

Анкарани (2002) предложил ряд стратегий, которые должны помочь брендам, предлагаемым через Интернет, преодолеть трудность конкуренции по цене. Вот некоторые из них.

- (1) Наличие более точно выделенных сегментов и тем самым удовлетворение потребителей за счет более индивидуализированных предложений.
- (2) Пакетное ценообразование, например, продажа программного обеспечения с модернизированными или расширенными версиями.
- (3) Разновидности стратегий, позволяющие организациям воспользоваться преимуществами от восприятия разных цен разными сегментами. Например, благодаря этому рыночная цена базовой версии программного обеспечения Quicken 20 долл., а его люкс-версии — 60 долл.
- (4) Динамичное ценообразование позволяет брендам справляться с резким изменением уровня спроса в течение определенного периода времени. Эта стратегия используется в отрасли воздушных перевозок, где чем ближе время вылета самолета, тем выше цена на этот рейс.

- (5) Стратегии ценообразования на основе прибыли от потребителя* особенно подходят в тех случаях, когда имеется хорошая база данных о поведении отдельных потребителей. Например, Omnitel Vodafone определила своих лучших клиентов и своевременно предупреждает их о том, какой тариф лучше всего устроит их запросы.

(iv) Услуги

Не так редко можно встретить организации, которые при разработке веб-сайтов для своих брендов исходят из предположения, что на все вопросы потребителей нужно отвечать только через Интернет. Многие потребители в первую очередь хотят общаться, а вопросы — это только повод для этого. Однако телефонный номер, по которому они смогли бы позвонить в организацию, сообщается на сайте не всегда. В таких случаях многие потребители считают для себя более легким перейти на бренд конкурента, щелкнув для этого на соответствующий значок на экране компьютера. Анализируя веб-сайт бренда глазами потребителя, можно лучше понять, что вариант выделения единственного канала (в данном случае интернетовского) для обслуживания потребителя имеет существенные ограничения. Джонс (Johns, 2002) отметил несколько характеристик хорошего электронного обслуживания:

- оперативные ответы на электронные письма потребителей;
- предоставление релевантной информации, облегчающей задачи потребителей;
- отслеживание прохождения заказа;
- легкость получения персонализированных версий, предоставляемых брендом;
- эффективное выполнение заказов и их доставка;
- своевременное и активное информирование потребителей о новых разработках.

Жестко или слабо контролируемый бренд?

В основе классической модели брендинга лежит жесткий контроль. Если же говорить о брендах на основе товаров, обычно предполагается, что потребители являются *пассивными получателями ценности*. В электронной среде ситуация меняется: чаты и форумы позволяют

* Суммарная прибыль от потребителя за период активного сотрудничества с ним. (Прим. ред.).

потребителям получать доступ к надежной информации о брендах, и поэтому владельцы брендов ослабляют контроль над индивидуальностью своих брендов. Потребители, выходящие в Интернет, *принимают активное участие* в создании бренда, что еще более ослабляет контроль владельцев над своими брендами. Благодаря своей более сильной вовлеченности потребители вначале скорее всего будут прощать ошибки бренда, считая, что и они сами частично отвечают за любые его недостатки. Однако репутация — это не бесконечно эксплуатируемый ресурс, и если случаи разочарования будут продолжаться, посетители от такого бренда откажутся.

Чтобы добиваться успеха бренда в Интернете, необходима более свободная форма контроля за ним, а также приглашение потребителей к активному участию. Вайнбергер (Weinberger, 2000) приводит хороший пример такого нового подхода, анализируя ситуацию с Western Digital. Если любой из клиентов этой компании имеет проблемы с диском, производимым ею, он отправляется на ее форум виртуальных обсуждений, где специалисты компании никак не фильтруют общения. Через несколько часов после поступления сообщения о проблеме сотрудник Western Digital предлагает на форуме свое решение наряду с вариантами и идеями, высказываемыми другими потребителями. Такое взаимодействие с сообществом укрепляет репутацию бренда. Компания, как даже видно из этого примера, с уважением относится к своим клиентам, а ее политика открытости ведет к взаимному доверию. Некоторые могут считать, что смелые организации, поступая таким образом, просто позволяют своим клиентам, у которых возникли проблемы, «выпустить пар» и все, что, мол, делает Western Digital — это лишь реагирует на то, что происходит. Это, конечно, не так. Чтобы бренд процветал в Интернете, ему следует не только реагировать, но и быть ответственным, самому способствовать проведению обсуждений и не ограничивать высказывания, даже явно расходящиеся с его собственными взглядами.

Успешными становятся те бренды, которые понимают, что их веб-страницы не являются единственным источником фактов о них. Еще одним примером бренда со свободным контролем можно назвать Motley Fool (www.fool.com), предоставляющий финансовые рекомендации. В нем бренд-сообщество участвует в создании контента, влияет на новые редакторские действия, предоставляет обратную связь о новых продуктах и во многом способствует тому, что этот сайт пользуется успехом. Менеджеры здесь основное вни-

вание уделяют созданию правильной среды для обсуждения, а затем снимают всякий контроль за запросами участников.

Таким образом, добиться успеха брендов в Интернете можно, если использовать менее жесткий подход к их контролю. Кертис (Curtis, 2000) приводит хороший пример, анализируя соперничество двух брендов: Nextweekend.com как слабо контролируемого и Lastminute.com как жестко контролируемого. Nextweekend.com начал создавать сообщество, поощряя своих посетителей обмениваться мыслями и желаниями о том, как провести Weekend, а затем информировал их о предложениях, позволяющих удовлетворить их желания. И наоборот, Lastminute.com — это жестко контролируемый бренд, в полной мере предоставляющий своим потребителям все то, что он обещает, и использующий в качестве основной характеристики цену.

Успешный Интернет-брендинг все больше проявляют организации, которые не столько управляют общением на рынке, сколько сами включаются в него. Это бренд-менеджмент на основе представления о нем как об управлении ценностями. Такие бренд-менеджеры видят себя в качестве дирижеров, обеспечивающих лидерство своим брендам, побуждая «оркестр» из членов сообщества своих потребителей самостоятельно интерпретировать мелодию бренда и тем самым создавать ее совместно.

Успешно действующие в Интернете бренды наглядно демонстрируют свои ценности. Если на дискуссионном форуме появляются новые идеи, сообщество начинает активно обсуждать, усиливают ли эти идеи ценности бренда или происходит обратный процесс. Чтобы дать возможность членам сообщества эффективно играть свою роль, им могут быть отправлены соответствующие сообщения, которые помогут им понять, как они могут использовать знания о ценностях бренда для оценивания полезности новых идей. Например, одна из ценностей Disney — семейное времяпрепровождение, что способствует сохранению их близости. Поэтому предложение потенциального партнера Disney об использовании Микки-Мауса в качестве торговца было отвергнуто, так как предполагаемая поза Микки, раздающего буклеты, напоминала бы позу попрошайки, а это противоречило одной из ценностей Disney, и поэтому было решено, что это не то, что Микки-Маус должен делать.

Слабо контролируемые бренды получают свою силу от более прочных контактов со своими сообществами. Крафт (Kraft, 2000) критически относится к тому, что Amazon осуществляет контроль, просматривая читательские обзоры книг, и считает, что это мешает прямому взаимодействию между читателями. Он утверждает, что

если руководство Amazon ослабило бы контроль над брендом и позволило общению сообщества протекать более свободно, это, возможно, привело бы к началу обсуждений рукописей. А это помогло бы сообществу влиять на решение, какие рукописи целесообразно публиковать, а некоторые члены сообщества могли бы работать совместно и создавать новые книги. Споры могут возникать только, если есть положительные и отрицательные точки зрения о бренде, и свободно контролируемым брендам необходимо допускать разногласия, чтобы члены их сообщества продолжали общаться.

Выводы

В этой главе объяснялось, как можно помочь брендам, действующим в Интернете, стать более сильными. Показано, что формирование бренда в киберсреде требует от менеджеров нового мышления. Например, следует понимать, что здесь скорее следует говорить о сообществах, чем об отдельных потребителях, что существует необходимость скорее выслушивать, чем что-то говорить интернетовским посетителям, и что сообщества скорее участвуют в создании ценности бренда, чем пассивно их потребляют. Мы считаем, что бренд остается брендом, независимо от среды, в которой он предлагается, хотя есть различия в том, *в какой среде реализуется* обещание бренда: офлайновой или онлайнной. Бренд, существующий в традиционной физической среде, может переходить в онлайнный вариант, используя те же свои обещания, но при условии, что он сохраняет свои первоначальные ценности. Если этого нет, результатом становится своего рода шизофрения, раздвоенность бренда, из-за чего у потребителей возникают сомнения и в результате — отказ от бренда.

По мере того как организации становятся все более уверенными в своих действиях, связанных с брендингом в Интернете, их стратегии будут направлены не только на предоставление потребителям значительных объемов информации, прежде всего они будут стараться привлечь их к получению желательного опыта, т.е. все чаще бренды будут общаться с потребителями как с партнерами, заслуживающими уважение и доверие. Прочную основу бренда составляют рациональные, функциональные характеристики, на основе которых менеджеры затем разрабатывают более персонализированные варианты, отражающие уникальные эмоциональные и рациональные ценности.

Стабильность бренда можно оценить, если исходить из того, в какой мере треугольник бренда (три его основные составляющие) соответствует опыту, который накапливается у посетителей. Он включает оценивание таких факторов, как простота поиска бренда и скорость его загрузки на компьютер посетителя, внешний вид сайта, навигация по сайту, дифференцированные вознаграждения, личная поддержка, физическая доставка товара и его возврат продавцу в случае необходимости.

Интернет предоставляет новые возможности для брендов, особенно по формированию требуемых взаимоотношений, более индивидуализированным предложениям и более высокой степени интерактивности. Но здесь есть и свои трудности. В частности, происходит перераспределение сил, в результате чего покупатели оказываются в более сильной позиции. Но для тех организаций, которые ориентированы на потребителей, это не должно создавать непреодолимых проблем. Необходимо больше внимания уделять высказываниям потребителей и быстро и правильно на них реагировать. Вариант сравнительных (сопоставительных) покупок следует не отмечать, а рассматривать как дополнительный механизм, стимулирующий фирмы создавать большую ценность своих брендов и открыто сообщать о своих преимуществах. Как правило, бренды всегда будут оставаться под давлением, так как потребители требуют цены, которая оправдывает получаемую ценность. Этой цели служат стратегии ценообразования. Следует помнить и то, что в отличие от традиционных структур потребителю в Интернете надо сделать всего один *click*, чтобы перейти к конкуренту. Поэтому чтобы стимулировать, совершать повторные покупки бренда, требуются очень продуманные стратегии обслуживания потребителей.

Успешный Интернет-брендинг характеризуется ослабленным контролем над брендом. Позволяя членам сообщества лучше узнавать ценности бренда, они тем не менее знают, когда некоторые из их инновационных предложений могут расширить бренд до неприемлемых размеров.

Контрольный список маркетинговых действий

После прочтения этой главы маркетологам следует выполнить предложенные ниже упражнения, так как это поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. В первом разделе этой главы рассматривались некоторые особенности нового мышления, требуемого маркетингом Интернет-брендов. Возможно, полезно собрать специальную

команду и поручить ей проанализировать, насколько ваш бренд соответствует текущей бизнес-модели. Например, понимая, что нынешние Интернет-сообщества хотят больше участвовать в создании ценности, как вы это поощряете и реагируете на это? Адаптировала ли ваша организация инкрементную модель брендинга для Интернета? Удалось ли ей радикально поменять мышление?

2. Обсудив ситуацию с вашими коллегами по команде, занимающейся маркетингом бренда, обобщите далее, почему вы вообще занимаетесь маркетингом ваших брендов в Интернете. Если у вас есть лишь аргументы, которые в первую очередь связаны со снижением издержек и увеличением продаж без каких-либо причин, имеющих прямое отношение к потребителям, вам целесообразно пересмотреть свой подход к Интернет-брендингу. Хотя, конечно, повышение рентабельности продаж очень важно, но необходимо понимать, что реально это происходит только тогда, когда потребители ценят ценности вашего бренда. Если этот вариант для вас приемлем, как вы можете пересмотреть свой подход так, чтобы учесть в нем и выгоды потребителей?
3. Если вы этого еще не сделали, целесообразно беседовать с некоторыми из ваших потребителей, чтобы понять, почему они, взаимодействуя с вашим брендом, пользуются Интернетом. Это поможет вам лучше понять значимость и силу различных мотивирующих факторов и определить, какое место среди них занимает цена. Учитывая полученные результаты, возможно, стоит выяснить в общении с вашими потребителями, насколько близко ваш Интернет-брендинг соответствует этим мотивационным критериям и тем самым понять, какие изменения вам, может быть, надо осуществить, чтобы полнее удовлетворять запросы ваших клиентов.
4. Одним из способов демонстрации бренда является его представление в виде треугольника, где бренд изображается как совокупность (кластер) рациональных и эмоциональных ценностей, сообщающая уникальное и положительно воспринимаемое обещание об опыте. Назовите три рациональных (функциональных) ценности и три эмоциональных ценности вашего офлайн-бренда. Какой опыт он обещает своим потребителям? Выполните это же упражнение для вашего Интернет-бренда. Если есть какие-то разногласия по результатам этих упражнений? Какие изменения следует осуществить, чтобы добиться согласованности?

5. Проведите беседу о вашем Интернет-бренде с ключевыми заинтересованными лицами. Прежде всего попросите их описать опыт, полученный ими в результате взаимодействия с вашим брендом. Сравнивая ответы с вашей целью, вы можете оценить, у каких групп заинтересованных лиц самая большая потребность в действиях по более полному согласованию планируемых и воспринимаемых обещаний бренда. Респондентов, имеющих прямой выход на персональный коммуникационный сервер, попросите найти веб-сайт вашего бренда, а затем с ним поработать. Попросите их указать бренд, который наиболее тесно, по их мнению, конкурирует с вашим брендом, а затем также отыскать его веб-сайт и также хорошо с ним поработать. Далее для изучения мнения респондентов о вашем веб-сайте бренда задайте следующие вопросы:

- как они отыскивали ваш бренд и какова была скорость загрузки;
- каков внешний вид сайта;
- насколько удобна навигация по сайту;
- есть ли на сайте дифференцирующие вознаграждения;
- получили ли они личную поддержку в отношении бренда;
- как организованы физическая доставка продукта и его возврат, если в этом возникает необходимость.

Приняв все это во внимание, рассмотрите, как можно улучшить ваш Интернет-бренд, чтобы он полнее соответствовал своему планируемому предназначению.

6. Что вы делаете, чтобы создать настоящие взаимоотношения между вашим брендом и его сообществами в Интернете? Всякий раз, когда вы, возможно, просите посетителя вашего сайта сообщить какую-то информацию о себе, предоставляете ли вы ему что-нибудь взамен?
7. Исходя из ваших знаний об Интернет-пользователях, как вы могли бы дополнительно сегментировать их. Могли бы вы предложить более точно выделенным сегментам более индивидуализированные варианты бренда? Для каждого вновь выделенного сегмента сумеете ли получить приемлемую доходность на свои инвестиции?
8. Общаясь со своими заинтересованными лицами, оцените их мнения об ограничениях, которые, как они считают, не позволяют им в большей степени взаимодействовать с вашим брендом. Приняв во внимание их комментарии, вы могли бы

повысить взаимодействие с веб-сайтом вашего бренда? Оцените также степень, в которой заинтересованные лица воспринимают онлайн-взаимоотношения как доминирующие или подчиненные, отдаленные или тесные. Определите, где расположен ваш бренд, если его показать на рис. 8.4. Если восприятия заинтересованных лиц не согласуются с вашими намерениями, продумайте, какие изменения могли бы помочь устранить эти расхождения.

9. Учитывая смещение силы к потребителям оцените, насколько эффективны ваши нынешние процедуры по сбору мнений Интернет-потребителей. Как можно было бы усилить этот процесс и что можно было бы сделать, чтобы более оперативно корректировать ваш бренд, чтобы он мог лучше реализовывать новые возможности?
10. В разделе «Трудности, с которыми бренд сталкивается в Интернете», были рассмотрены стратегии, способные помочь преодолеть проблемы конкуренции только по цене. Рассмотрите со своими коллегами некоторые из них, которые могли быть для вас полезными.
11. Проведите несколько бесед с потребителями, недавно посетившими сайт вашего бренда и активно ищущими для покупки бренд этой товарной категории. Узнайте их мнения по следующим вопросам:
 - в какой степени ваш сайт соответствовал их ожиданиям;
 - были ли они довольны какими-то вариантами, предлагаемыми вами для индивидуализации бренда;
 - какое время им потребовалось, чтобы получить ответы на свои запросы;
 - в какой степени информация на сайте была воспринята ими как полезная?
12. Изучите веб-сайты ваших конкурирующих брендов, а затем оцените степень контроля вашего бренда и бренда конкурентов своими организациями. Насколько этот контроль оправдан и как можно было бы ослабить контроль, чтобы ваш бренд воспринимался его сообществом как более близкий?

Ссылки и литература для дополнительного чтения

Aaker D. and Joachimsthaler E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.

Ancarani F. (2002). Pricing and the internet: frictionless commerce or pricer's paradise? *European Management Journal*, **20** (6), 680—7.

Annon (2000). How internet booking cuts costs. *Internet Business*, September, 59.

Baker W., Marn M. and Zawada C. (2001). Price smarter on the net. *Harvard Business Review*, February, 122—7.

Bezjian-Avery A. and Calder B. (1998). New media interactive advertising vs traditional advertising. *Journal of Advertising Research*, **38** (4), 23—32.

Chaffey D., Mayer R., Johnston K. and Ellis-Chadwick F. (2000). *Internet Marketing*. Harlow: FT Prentice-Hall.

Curtis J. (2000). Nextweekend offers some down-to-earth hedonism. *Revolution*, 19 April, 5.

Dallaert B. and Kahn B. (1999). How tolerable is delay? Consumers' evaluations of internet web sites after waiting. *Journal of Interactive Marketing*, **13**, Winter, 41—54.

Dayal S., Landesberg H. and Zeisser M. (2000). Building digital brands. *McKinsey Quarterly*, **2**, 42—51.

Dignam C. (2002). Prosumer power. *Marketing*, 14 March, 24—5.

Dussart C. (2001). Transformative power of e-business over consumer brands. *European Management Journal*, **19** (6), 629—37.

Dutta S. and Biren B. (2001). Business transformation on the internet: results from the 2000 study. *European Management Journal*, **19** (5), 449—62.

Flood V. (2000). Branding in the age of e-commerce: have the rules changed? In *Proceedings of the Market Research Society Conference*. London: The Market Research Society, 437—47.

Ghouse S. and Dou W. (1998). Interactive functions and their impacts on the appeal of internet presence sites. *Journal of Advertising Research*, **38** (2), 29—43.

Green J. S. (ed.) (2000). *e-media*. Henley-on-Thames: Admap Publications.

Hoffman D. and Novak T. (2000). How to acquire customers on the web. *Harvard Business Review*, May-June, 179—88.

Ind N. and Riandino M. (2001). Branding on the web: a real revolution? *Journal of Brand Management*, **9** (1), 8—19.

Johns T. (2002). e-service strategy; *Marketing Insights*, October-December, 4—7.

Kraft J. (2000). The electronic magazine. In *e-media* (Swinfen Green J., ed.) Henley-on-Thames: Admap Publications. 183—90.

Kunde J. (2000). *Corporate Religion*. Harlow: FT Prentice-Hall.

Lawes R. (2002). Demystifying semiotics: some key questions answered. B CD-ROM of *The 2002 Market Research Society Conference*, Brighton.

Locke C, Levine R., Searle D. and Weinberger W. (2000). *The Cluetrain Manifesto*. Harlow: FT Prentice-Hall.

Macrae C. (2000). 21st century brandknowledge — towards the ADEP*Т standard for brands' promise and trust. *Journal of Brand Management*, 7 (4), 220—32.

Marshak R. (2000). Ten customer-costly mistakes that internet merchants keep making. *Internet Retailer*, 2, March, 60—1.

McWilliam G. (2000). Building strong brands through online communities. *Sloan Management Review*, Spring, 43—54.

Mitchell A. (2001). *Right Side Up*. London: HarperCollins Busines;

Page C. and Lepkowska-White E. (2002). Web equity: a framework for building consumer value in online companies. *Journal of Consumer Marketing* 19 (3), 231—48.

Reichheld F. and Scheffer R (2000). E-loyalty. Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review*, July-August, 105—13.

Rubinstein H. (2002). Branding on the internet — moving from communications to a relationship approach to branding. *Interactive Marketing*, 4 (1), 33—40.

Schmitt B. (2000). Creating and managing brand experiences on the internet. *Design Management Journal*, 11 (4), 53—8.

Sinha I. (2000). Cost-transparency: the net's real threat to prices and brands. *Harvard Business Review*, March-April, 3—8.

Straw J. (2002). Serendipity online. *Brand Strategy*, September, 30

Torrance S. (2000). Bright — a story from the future. *Journal of Brand Management*, 7 (4), 296—302.

Ward M. and Lee M. (2000). Internet shopping, consumer search and product branding. *Journal of Product & Brand Management*, 9 (1), 6—20.

Zeithaml V. and Bitner M. (2003). *Services Marketing*. Boston: McGraw-Hill.

Раздел III

Как победить на полях сражения брендов

Как мощные бренды побеждают конкурентов

Краткое содержание главы

Цель этой главы — рассмотреть различные способы позиционирования брендов и сохранения их лидирующих позиций. Проанализируем два общих типа конкурентных преимуществ бренда: ориентированного на издержки и ориентированного на добавленные ценности, а также рассмотрим, как можно идентифицировать источники конкурентного преимущества, используя анализ цепочки ценности. На основе масштаба конкуренции брендов определим стратегии, которыми можно воспользоваться для развития различных брендов. Методы поддержания конкурентного преимущества будут описаны в контексте того, кто именно является конкурентом, и как можно предугадывать их ответные действия. Покажем стратегические последствия для варианта, когда маркетолог знает, какая доля приходится на бренд в общем бизнесе. Рассмотрим характеристики брендов-победителей. Отметим вопросы, особенно важные при создании или покупке брендов, и выделим структурные подходы, применяемые к расширению брендов.

Бренды как стратегические механизмы

В гл. 2 было показано, что фирмы интерпретируют бренды самым разным образом и поэтому по-разному расставляют акценты в отношении ресурсов, выделяемых на их поддержку. Некоторые фирмы полагают, что бренды в первую очередь являются дифференцирующими механизмами и поэтому основное внимание уделяют запоминающемуся названию и его продвижению. Другие рассматривают бренды прежде всего как функциональные устройства, и поэтому в их маркетинговых программах подчеркиваются высокие показатели функционирования.

Однако, как показало наше исследование, *по-настоящему успешные компании берут на вооружение масштабную перспективу, рассматривая свои бренды как стратегические устройства*. Другими словами, они анализируют силы, которые могут повлиять на благосостояние их брендов, идентифицируют подходящую позицию для своего бренда, которая строится на его уникальных преимуществах, а затем защищают эту позицию от любых нападков конкурентов. Выбрав такой вариант, маркетолог не только подчеркивает дизайн или занимается рекламой, а всесторонне использует все ресурсы компании для сохранения преимущества бренда над конкурентами.

Удостоверившись в наличии уникальных преимуществ бренда и их востребованности покупателями, маркетологи затем разрабатывают планы бренда, разрабатываемые и реализуемые с сохранением дифференцирующих преимуществ. Здесь целесообразно вновь привести наше определение бренда из гл. 2, в котором указаны его основные характеристики.

Успешный бренд — это идентифицируемый товар, услуга, личность или место, усиленные таким образом, что покупатель или пользователь воспринимает их релевантные, уникальные, добавленные ценности, в полной мере соответствующие их запросам и потребностям. Успех этих брендов — во многом результат способности сохранять эти дополнительные ценности в условиях конкуренции.

Разработчики стратегии, именно таким образом трактующие брендинг, понимают, что ключом к успеху является поиск такого конкурентного преимущества, которое другим участникам рынка трудно копировать. Пока бренд не имеет устойчивого конкурентного преимущества, он вряд ли добьется успеха или сможет его сохранить в течение длительного времени. Такие бренды, как холодильники Frigidaire, компьютеры Sinclair Spectrum, эль Double Diamond, исчезли во многом потому, что не смогли защитить свои добавленные ценности в конкуренции с более инновационными участниками, которые были более внимательны к изменяющимся потребительским запросам и оперативнее на них реагировали.

На рынке ночной доставки писем и посылок действует множество конкурирующих брендов, достойных выбора, однако Federal Express с гордостью заявляет о своей лидирующей позиции в рекламных материалах: «Если для вас это чрезвычайно важно, мы, без сомнения, доставим в течение ночи».

Способность Federal Express поддерживать, особенно в США, свое конкурентное преимущество в виде быстрой и надежной доставки, объясняется тем, что эффективность ее деятельности обеспечивается согласованным применением всех, в том числе и вспомогательных, механизмов. Все сотрудники тщательно отбираются и проходят профессиональную подготовку, их учат предоставлять клиентам превосходное обслуживание. Здесь для каждого важен принцип «Удовлетворенные клиенты остаются лояльны к моей фирме». Сотрудников поощряют действовать самостоятельно и инициативно, предоставляя им необходимые для этого ресурсы, разрешая творчески подходить к решаемым задачам, помогая удовлетворить запросы клиентов. Планирование логистики и достаточные инвестиции в физическую дистрибуцию позволяют фирме иметь инфраструктуру, обеспечивающую своевременную доставку писем и посылок. Вспомогательные системы проектируются тщательным образом и используются так, чтобы гарантировать общее удовлетворение пользовате-

лей. Например, информационная технология помогает любому лицу, отправившему запрос, быстро узнать, где в данное время находится его посылка или письмо. Интегрируя все эти аспекты в рамках четко доводимой до всех заинтересованных лиц стратегии, Federal Express получает набор мощных конкурентных преимуществ, служащих очень высоким барьером для конкурентов.

В промышленном секторе конкурентное преимущество Snap-on Tools в предоставлении услуг высочайшего уровня позволяет ей успешно продавать свои инструменты по более высокой цене, чем у конкурентов, и устойчиво поддерживать свою позицию. Дилеры регулярно объезжают заказчиков, прежде всего автомастерские, автозаправки; в их фургонах в запасе имеются самые разнообразные инструменты. В Великобритании и США их рынки похожи, так как инструменты в первую очередь покупают не механики. График объезда сообщается по телефону потребителям. Как правило, во время каждого визита дилер предлагает новые товары (инструменты) и дает возможность заказчикам их опробовать. Частично мотивацией покупки инструментов Snap-on Tools выступает чувство гордости за обладание такими отличными инструментами. Хорошо подготовленные продавцы разбираются в запросах каждого из своих покупателей. Первоклассная гарантия на все товары, отличная подготовка дилеров и высокая репутация продавцов позволяют фирме намного опережать своих конкурентов по цене. В 1998 г. в Великобритании на долю этого бренда приходилось 55 % рынка.

Эти два бренда (Federal Express и Snap-on Tools) добились успеха благодаря наличию конкурентного преимущества и стратегии, гарантирующей, что конкурентам нелегко будет их вытеснить с занимаемых позиций.

Первый этап в разработке конкурентного преимущества — анализ среды, в которой бренду придется конкурировать. Один из наиболее эффективных способов — модель, представленная на рис. 2.4 (см. гл. 2). Модель помогает маркетологу логически обоснованно рассмотреть основные возможности и угрозы, с которыми сталкивается бренд, как с точки зрения собственной организации, так и дистрибьюторов, потребителей, конкурентов, а также более широкой маркетинговой среды. Понимая, с какими силами бренд должен столкнуться, разработчики стратегии затем могут найти для него наиболее подходящий вариант позиционирования

Бренды, ориентирующиеся на снижение издержек или добавленную ценность?

Бренды добиваются успеха, потому что они позиционируют свои уникальные характеристики, которые другие участники считают трудными

Бренды с низкими издержками

Хороший пример брендов этого рода — автомобиль Mazda 626GLX Executive. В его рекламе подчеркивается, что если потребителя в первую очередь интересуют характеристики роскошного автомобиля, то стандартный вариант этой модели предлагает те же характеристики, что и BMW 735iL и Mercedes 560SEC, но по цене, которая по крайней мере на 26 тыс. ф. ст. ниже. Те покупатели, на которых направлена эта реклама, скорее всего оценят ценность бренда Mazda, так как в нем предлагается хорошая спецификация по более низкой цене. Другой пример бренда, ориентированного на снижение издержек, — Daewoo (в настоящее время отделение General Motors). В ее рекламе подчеркиваются характеристики бренда категории DFS (технология проектирования с учетом требований по техническому обслуживанию), направленные на снижение издержек.

3M разработала кампанию продвижения своей липкой бумаги Post-it Fax и добилась большого успеха, демонстрируя ее как бренд, ориентированный на снижение издержек, и предоставляющий персоналу офисов возможность снизить их затраты. В их рекламе, например, объясняется, почему листик Post-it Fax, приклеиваемый на папки с полученными факс-сообщениями, позволяет сэкономить бумагу во время передачи факса и деньги.

Бренды, ориентированные на низкие издержки, процветают, поскольку постоянно направлены на снижение издержек. Как показано на рис. 9.1, по сравнению со средними показателями в отрасли их общие издержки всегда ниже. Маржа прибыли по крайней мере эквивалентна той, которую могут добавить конкуренты, цена продаж в среднем ниже, чем у конкурентов.

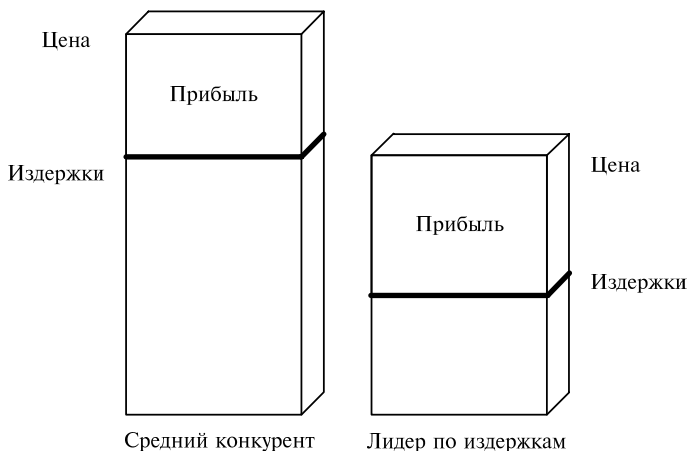


Рис. 9.1

Экономические составляющие брендов, ориентированных на низкие издержки

Некоторые маркетологи не принимают идею брендов, ориентированных на низкие издержки, потому что под низкими издержками они подразумевают низкое качество. В отдельных случаях такое суждение вполне оправдано. Однако снижение стандартов качества — это всего лишь один из способов снижения издержек, которым не рекомендуется пользоваться, поскольку он может вызвать неудовольствие у потребителей. Существуют и другие пути снижения издержек, в частности, экономия на масштабах, более динамичное накопление опыта, чем у конкурентов, целенаправленный отбор поставщиков сырья, сделки только с потребителями, заказывающими продукцию крупными партиями, введение новых технологий в производство и уточнение ассортимента продукции. *Точно понимая, что именно хочет целевой рынок, можно избавиться от ненужных излишеств и предложить более привлекательное по цене предложение.* Например, в розничной бакалейной торговле самые низкие издержки имеет Kwik Save, как и ее основные соперники Aldi, Netto и Lidl, но не за счет качества, а благодаря устранению ненужных свойств и услуг, не соответствующих целевому рынку. Конкурентное преимущество за счет низких издержек достигается компанией благодаря тому, что она

- не занимается ценовым маркетингом отдельных товаров;
- не предоставляет «бесплатных» пакетов;
- не принимает оплату по кредитным картам и поэтому не платит эмитентам этих карт за обслуживание;
- имеет небольшое число товарных линий;
- в ее запасах отсутствуют собственные марки, и поэтому при переговорах с поставщиками она добивается значительных скидок;
- имеет относительно небольшие магазины, которые можно в отличие от супермаркетов дешевле, быстрее строить и открывать;
- умело использует информационные технологии.

Укажем еще некоторые из способов, используя которые Travelodge and Travel Inn, действующая в секторе мотелей, может предложить отдыхающим дешевые цены за удобные и чистые номера:

- максимально использует всю территорию мотеля;
- не имеет в номерах телефонов или минибаров с напитками;
- имеет удобное расположение вблизи основных магистралей;
- имеет расположенные рядом с мотелем рестораны и поэтому не предоставляет питание в мотелях.

На рынке воздушных перевозок есть два хороших примера брендов, ориентированных на низкие издержки, — easyJet и Ryanair. Они пересмотрели свою бизнес-модель доставки услуг для

Европы и устранили из нее продукты и виды деятельности, которые не работают на удовлетворение основных потребностей: безопасности, надежности и доставки. Снизить издержки этим авиакомпаниям позволили:

- отказ от развездных агентов и переход на прямой заказ билетов;
- использование второстепенных аэропортов, находящихся вблизи больших городов;
- предложение питания в полете только тем пассажирам, которые готовы за это дополнительно платить;
- сведение парка своих самолетов до одного типа, что дало более выгодные условия при покупке самолетов и усилило экономию на масштабах при их обслуживании;
- уменьшение задержек рейсов благодаря более оперативной посадке и высадке пассажиров.

Выбор варианта брендинга, ориентированного на низкие издержки, не должен приводить к демотивации сотрудников. В этом случае мотивация осуществляется через демонстрацию трудностей, которые должна преодолеть организация, и поощрение каждого сотрудника к творческому подходу к своей работе. Например, чтобы преуспеть в соперничестве с Xerox на рынке персональных копиров, Canon поставила перед своими инженерами сложную задачу — разработать домашний копир, который будет продаваться по цене в два раза ниже предлагаемой Xerox и при этом обеспечивать рентабельность. Фактически заново разработав копир, заменив сменный картридж более сложным механизмом передачи изображения, инженеры Canon в конце концов решили эту задачу. Не имея ресурсов Xerox, Canon, чтобы добиться продаж своего ассортимента и быть эффективной по издержкам, вынуждена была действовать более творчески. Эту задачу Canon удалось решить за счет:

- дистрибуции через дилеров, а не собственных торговых представителей, как это делала Xerox;
- проектирования надежного и удобного для обслуживания ассортимента продукции и передачи внешним дилерам права на предоставление услуг вместо создания собственной сервисной сети;
- продажи оборудования, а не его лизингу, и, следовательно, отсутствию административных структур, занимающихся контролем лизинга.

Бренды, ориентированные на низкие издержки, добиваются успеха, если каждый сотрудник знает, что действовать все более независимо и более творчески снижать издержки нужно ежедневно, сохраняя при этом хорошее качество. Любые вновь запускаемые на

рынок бренды конкурентов подвергаются тщательному анализу, чтобы понять, можно ли добиться дополнительного снижения издержек. Снижение издержек происходит не на одном, а на многих участках.

При разработке брендов, ориентированных на низкие издержки, как и при любых стратегиях, существуют свои риски. Работы в сфере НИОКР могут привести к более низким издержкам. В результате появляются бренды, которые, как считают некоторые недалёковидные фирмы, могут предоставить им устойчивое преимущество. Однако конкуренты могут быстро дублировать или копировать удачные разработки, поэтому процесс внедрения новых технологических достижений должен быть постоянным.

Другая опасность заключается в том, что маркетологам иногда не удастся разглядеть будущие маркетинговые изменения из-за своего слишком повышенного внимания только к издержкам. Классический пример: когда в 1920 г. Ford настойчиво занималась повышением производительности производства и более низкими издержками по моделям, продажи которых уже сокращались, General Motors предложила на рынке более широкий ассортимент автомобилей, позволяющий водителям лучше выражать свою индивидуальность. И девиз Ford «Любой цвет, пока он остается черным» уже не мог оставаться привлекательным. Его дни оказались сочтены.

Прежде чем следовать стратегии создания брендов, ориентированных на низкие издержки, маркетологу необходимо рассмотреть, насколько этот вариант вообще подходит для его компании. Для этого надо ответить по крайней мере на следующие вопросы.

- Достаточно ли большой сегмент чувствителен к цене, и какова вероятность его роста?
- Какой будет возможная реакция потребителей на запуск дешёвых вариантов конкурентов?
- Насколько быстро можно получить опыт по снижению издержек?
- Позволяет ли культура фирмы добиваться снижения издержек?

Если возникают какие-то сомнения по поводу этого варианта, необходимо оценить возможности другого подхода — создания брендов, ориентированных на добавленную ценность.

Бренды с добавленной ценностью

Бренды с добавленной ценностью предлагают больше преимуществ, чем бренды конкурентов, и за эти преимущества потребитель платит более высокую цену. Конкурентное преимущество суперкомпьютеров Cray Research состоит в том, что они могут обрабатывать огромное количество данных и иметь соединение с любым другим

компьютерным оборудованием. Они могут работать с программным обеспечением, написанным на любом языке, и с постоянно увеличивающейся библиотекой программ. Команда поддержки компании-производителя обучает пользователей эффективной работе, и поэтому 99 % всего рабочего времени компьютеры работают без всяких проблем. Этот бренд — мечта большинства инженеров и ученых. Неудивительно, что Национальный институт метеорологии (National Institute for Meteorology) Испании в конце 2002 г. разместил заказ на Cray XI, первый по своим характеристикам суперкомпьютер в мире, способный осуществлять огромное количество вычислительных операций (10^{15} в секунду). Базовая модель стоит приблизительно 2,5 млн долл., однако у нее имеется множество дополнительных устройств. Поэтому конечная сумма, которую платят заказчики, обычно существенно возрастает.

Успех брендов с добавленной ценностью обеспечивается не только функциональным совершенством. Демонстрируемый высокий имидж также может стать мощным конкурентным преимуществом. Например, и Lotus Elise 111 и Porsche 911 Turbo имеют одинаковые характеристики по ускорению при разгоне от 0 до 62 миль в час (соответственно время разгона составляет 5,1 и 4,2 секунды). Однако имидж Porsche, созданный в результате долголетней рекламы, помогает вносить свой вклад и добиваться более высокой цены по сравнению с Lotus.

Чтобы создать и предложить на рынке бренд с добавленной ценностью, фирма обычно идет на более крупные издержки, чем средний участник, конкурирующий в этом секторе. В бренде такого рода должны быть специальные характеристики, которые оправдывают большие работы над ними и позволяют выделиться бренду. Дифференцируя бренд, можно с большей вероятностью полагать, что потребители это заметят и за предоставление нужных дополнительных ценностей будут готовы заплатить более высокую цену. В такой ситуации маркетолог может ожидать получение более высокой маржи прибыли, чем конкуренты, и установить цену, которая в полной мере отражает предлагаемые преимущества. Итоговые экономические составляющие брендов с добавленной ценностью представлены на рис. 9.2.

В розничном бакалейном секторе хорошим примером таких брендов является Food Hall, предлагаемый Harrods. Потребители понимают, что они всегда могут быть уверены в том, что получат продукцию высокого качества и все гарантии будут выполнены без каких-либо возражений. Людям нравится со вкусом оформленные помещения этих магазинов, они ценят профессиональное обслуживание хорошо подготовленного и знающего персонала. Кроме того, имидж, сопровождающий хорошо известный бренд Harrods, добав-

ляет дополнительную ценность к покупкам в этих магазинах и оправдывает более высокую цену.

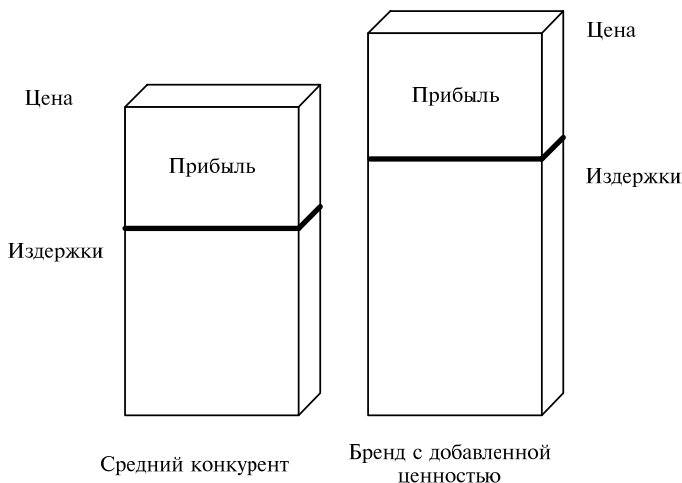


Рис. 9.2


Экономические составляющие брендов с добавленной ценностью

На рынке картофеля Marks & Spencer трансформировала этот обычный дешевый продукт в бренд с добавленной ценностью, прибегнув для этого к творческому маркетингу. Приняв от поставщиков картофель только установленного размера, она осуществляет его мойку, нарезку, наполнение сыром, эстетически упаковывает и выставляет на лучшие места на полках своих магазинов. Используя такой процесс добавления ценности, компания смогла установить цену на этот продукт существенно выше, чем заплатила сама за исходные компоненты.

В идеале, бренды с добавленной ценностью дифференцируют себя, используя различные атрибуты. Так, Citibank однажды смог расширить свой бизнес в недружелюбной для себя среде сектора банковских розничных услуг в Японии. Первоначально его шесть филиалов работали в секторе картельного типа, где Министерство финансов Японии требовало от всех банков выплачивать один и тот же процент по инвестициям в иенах. Проведенный Citibank ситуационный анализ позволил ему трансформировать свои розничные банковские операции в бренд с добавленной ценностью.

1. *Citibank стал конкурировать на основе доходности вкладов в иностранной валюте.* Хотя регулирующие органы в Японии запрещают предлагать конкурентные ставки по инвестициям в иенах, но они ничего не говорят о депозитах в иностранной

The perfect cappuccino



The perfect cappuccino begins with a perfect espresso, make no mistake. ☉ That's the delicious, rich foundation you need. And that's what a Krups espresso machine, with its constant exactness of temperature and pressure, serves up time after time. ☉ Because at exactly 92°C and precisely 15 bar pressure, the perfect espresso is born. The temperature that will neither underexploit nor spoil the Arabica coffee. And the optimum pressure required to extract all the intense flavour and aroma and not the bitterness. ☉ So how do you turn the perfect espresso into the perfect cappuccino? This is where Krups know-how wins again. With cappuccino understanding and meticulous technical expertise, Krups' advanced water boiling system generates a greater-than-usual density of dry steam delivered at up to a blistering 145°C. Dry steam means less water is added to the milk. The result is a richer, creamier cappuccino – a Krups speciality. ☉ Top it off with a pinch of cocoa, cinnamon, nutmeg or grated chocolate, and enjoy. Wouldn't you just love one right now? ☉ Perfect espresso and cappuccino from Krups. From \$600 to \$68.

with Krups it's not just froth

www.perfect-coffee.com


KRUPS
TECHNOLOGY FOR PERFECTION

ALBERS • ARGO • ARNOLD • BROWN THOMAS • COMET • CURRY • HARRIS • HOUSE OF FRASER • THE JOHN LEWIS PARTNERSHIP • MILLER BROS AND LEADING ELECTRICAL STORES

Иллюстрация 9.2

Krups старается добиться ценности за счет «совершенствования», а не снижения издержек

- валюте. Предложив более высокие процентные ставки по депозитам в американских долларах, банк привлек очень много новых вкладчиков.
2. *Citibank проводил свою рекламу агрессивно.* Нарушив традиционный подход к стимулированию, практикуемый в Японии, где не используется сравнительная реклама, Citibank агрессивно рекламировал свои более высокие ставки на депозиты в американских долларах.
 3. *Citibank пересмотрел свои услуги.* Клиенты уже привыкли, что при обслуживании в банке им приходилось дожидаться своей очереди. Учитывая это, японцы сделали ожидание обслуживания комфортными. Но предложив телефонное обслуживание своих клиентов, Citibank изменил правила, и теперь им больше не нужно ждать.



Making perfect espresso requires rather more than fresh ground Arabica and water. It demands espresso understanding and precise technical expertise, as well as a machine making mentality to produce components that interact perfectly. That's what creates the "crema", the ultimate espresso. We know that for espresso both temperature and pressure are as vital as the coffee and water. One is nothing without the other. At exactly 92°C and precisely 15 bar pressure the perfect espresso is born. The temperature that neither underextracts nor spoils the coffee. And the pressure required to extract all the rich flavour. Two thermostats monitor the higher and lower temperatures, ensuring that the water is constantly nudging the optimum 92°C mark. Krups is just as exact about the extraction time. No less than 18 seconds, the required time to produce the perfect flavour. On several models even the

Krups spill the beans

water gets the Krups treatment. A filter removes unwanted impurities, creating the purest water possible for the purest coffee flavour. Krups technology has perfected a range of home espresso machines that cannot be equalled. Thanks to an obsession with machinery and the pursuit of perfection we've held since 1846. Perfect espresso and cappuccino from Krups.

From \$200 to \$58.
www.perfect-coffee.com

KRUPS
TECHNOLOGY FOR PERFECTION

ALLIERS • ARSICO • ARNOLD • BROWN THOMAS • COMET • CURRY • HARRISON • HOUSE OF FRASER • THE JOHN LEWIS PARTNERSHIP • MILLER BROS AND LEADING ELECTRICAL STORES

Иллюстрация 9.2 (Продолжение)

4. *Citibank определил, каким будет его имидж, и целенаправленно работает с клиентами в этом направлении.* Citibank подчеркивает свой международный современный имидж и демонстрирует себя отдельным, четко выделенным группам клиентов, которые много путешествуют по другим странам и скорее всего хотели бы иметь достаточно ликвидные активы. К числу этих людей относятся экспатрианты, владельцы и топ-менеджеры крупного бизнеса, а также профессионалы, у которых нет времени, чтобы стоять в очередях, так как им необходимо самим заниматься со своими клиентами.
5. *Citibank расширил возможности дистрибуции.* Дистрибутивное соглашение с одним токийским банком, имеющим много банковских автоматов, позволило клиентам Citibank использовать эти автоматы для снятия наличных.
6. *Citibank расширил свой портфель продукции.* Для других иностранных валют, а также для депозитов золота были разработаны депозитные ставки с высоким процентом.

Однако при разработке брендов с добавленной ценностью возникают свои риски. Ценовая дифференциация между такими брендами и их более дешевыми конкурентами может стать настолько широкой, что потребители могут отказаться платить за дополнительные издержки, особенно в тех случаях, когда стимулирующая деятельность, показывающая исключительность позиции бренда, ведется вяло. Другая угроза — появление конкурирующих подделок. Если технология, поддерживающая преимущества добавленной ценности, позволяет их скопировать, конкуренты очень скоро появятся и предложат свою продукцию по более низкой цене. Параллельно происходит еще один процесс: потребители, покупая повторно бренды в одной и той же товарной области, приобретают все больший опыт и начинают считать недавние изменения, приведшие к увеличению добавленной ценности, само собой разумеющимися, и поэтому все время ожидают от бренда чего-то большего.

Бренды с добавленной ценностью и низкой стоимостью

Не следует полагать, что бренды могут иметь конкурентное преимущество только за счет снижения издержек или только добавленной ценности. Эти два сценария представляют крайние случаи. Может быть, правильнее говорить о доле в бренде компонента более низких издержек и компонента добавленной ценности. Анализировать, какой из этих двух компонентов преобладает, маркетолог может в терминах наличия бренда, в котором доминирует либо снижение издержек, либо добавленная ценность.

В зависимости от вклада в брендинг обеих составляющих можно классифицировать типы брендов и определить соответствующие им стратегии. На рис. 9.3 представлена матрица, показывающая классификацию брендов на стратегической основе. Чтобы лучше разобраться в этой модели стратегических брендов, рассмотрим пример различных брендов туристических агентов.

В качестве примера **родового бренда** (commodity brand) приведем турагента, работающего в небольшом городке, где никаких других конкурентов, возможно, у него и нет. Он даже не знает, хотя это и чревато для него, о наличии более конкурентоспособных и ориентированных на клиентов таких же турагентов в соседних городках. Скорее всего это небольшой частный бизнес с небольшим офисом и невзрачной вывеской в окне, выходящем на главную улицу. В таком агентстве есть небольшой стенд, рекламные брошюры и буклеты, где в основном рассказывается о ведущих туроператорах. Агентство открыто в рабочие дни с 9.00 до 17.00, по субботам —

с 9.00 до 14.00. Работающие там видят себя прежде всего в качестве приемщиков заказов клиентов. Их способность помочь посетителям выбрать место проведения отдыха ограничивается собственными, весьма поверхностными, знаниями. Получив лишь первичную в этой области профессиональную подготовку, они не могут порекомендовать клиентам что-нибудь еще кроме изучения брошюр, выставленных на стенде. Вопросы о посещении иностранных городов, стоящих в стороне от основных маршрутов, или бронировании мест в гостиницах с особыми условиями вызывают у них затруднения, и поэтому они не могут на них ответить ни компетентно, ни оперативно. Возможности для обмена иностранной валюты здесь редки и не предоставляется никаких услуг по получению виз в особых случаях. Никаких скидок клиентам не предлагается. Этот родовой бренд предлагает клиентам плохое обслуживание по сравнению с другими аналогичными структурами, и поэтому вероятность его выживания низкая.

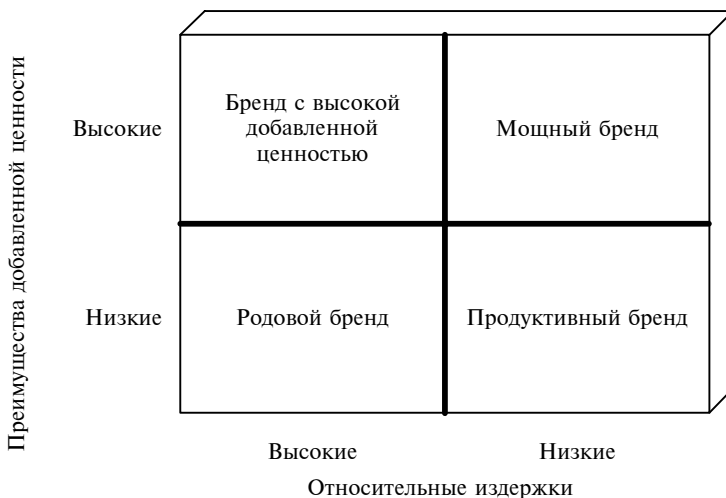


Рис. 9.3

Классификация брендов на стратегической основе

Бренд с высокой добавленной ценностью (benefits brand) — это бренд, который не может предложить существенной экономии на издержках, но зато для него характерно исключительно хорошее обслуживание. К типичным брендам этого типа, если продолжать предыдущий пример, относятся агенты, специализирующиеся на деловых поездках. Они располагают хорошими компьютеризированными системами, позволяющими оперативно справляться с лю-

быми заказами и составлять сложные маршруты, заказывать номера в отелях, такси во всех аэропортах по его маршруту; они дают рекомендации по получению виз и организуют их получение, обеспечивают страховку и решают все вопросы с обменом иностранной валюты. В таком агентстве сотрудники прошли хорошую подготовку и регулярно получают информацию о всех новинках, касающихся поездок по всему миру. Они имеют большой портфель контрактов с авиакомпаниями, фирмами-перевозчиками и агентами по бронированию номеров в отелях. Эти агенты, как правило, предлагают свои услуги для организаций, где существует постоянный спрос на поездки руководителей, организуя их так, чтобы у них «не было никакого стресса». Если это только не разовое агентское соглашение, обычно никаких скидок клиентам не предлагается.

Хорошим примером **продуктивных брендов** (productivity brands) являются операции бюро путешествий, специализирующиеся на организации дешевых поездок. Они постоянно изучают рынок, чтобы знать, где можно найти лучший по цене вариант. В витринах их офисов и в печатной рекламе доминирует единственная, но понятная для клиентов тема: дешевые билеты. Более крупные операторы этого типа продают недорогие билеты по самым разным направлениям, а фирмы меньшего размера специализируются на более узком наборе обслуживаемых маршрутов. Этот тип операторов предлагает очень ограниченное число услуг.

Мощные бренды (power brands) — это те успешные бренды, которые предлагают клиентам многие дополнительные выгоды, необходимые им. В результате высокой степени удовлетворения клиентов они имеют относительно большую рыночную долю, что позволяет им получать преимущества за счет экономии на масштабах и в результате действия эффекта накопления опыта. Передавая клиентам некоторую экономию, полученную за счет снижения издержек, в виде более низких цен, они могут лучше позиционировать свои бренды по цене, чем конкуренты, что в свою очередь благоприятно влияет на бренд-маркетинг, так как образуется положительно замкнутый круг. Они обычно предлагают потребителям широкий диапазон мест отдыха в самых разных уголках земного шара, продолжительные часы работы и возможность решения всех вопросов, связанных с иностранной валютой. К тому же хорошо подготовленный персонал может порекомендовать наиболее подходящее направление или отель для клиента, который пока не определился с отдыхом. Они предоставляют привлекательные условия по страхованию поездки и конкурентные расценки, решая вопросы с обменом валюты или дорожными чеками.

Родовые бренды (commodity brands) не предлагают преимуществ по сравнению с другими брендами, и поэтому какой-либо особой

ценности за деньги от них ожидать не приходится. Пока F. W. Woolworth в Великобритании не стала входить в группу компаний Kingfisher и не подверглась масштабным изменениям, она была родовым брендом розничной торговли. В те годы она безуспешно пыталась привлечь всех и каждого, и это отсутствие сфокусированности приводило к размытости ее имиджа. У компании был слишком широкий ассортимент продуктов, что требовало большого времени менеджеров и приводило к наличию больших запасов, особенно по медленно реализуемым линиям. История свидетельствует, что область родового бренда — это территория, которую маркетологам следует избегать. Инвестиции в брендинг F. W. Woolworth привели к увеличению показателей функционирования, и в августе 2001 г. она снова выделилась в самостоятельную структуру.

Бренды с высокой добавленной ценностью добиваются успеха, поскольку они целенаправлены на конкретный сегмент, когда вся компания заинтересована в процессе доставки дополнительных выгод, особенно соответствующих данной группе потребителей. Для этих брендов важно, чтобы фирма поддерживала регулярные контакты со своим рынком, постоянно оценивала степень удовлетворенности своим брендом и определяла способы, при помощи которых ее можно было бы повысить. Фирма должна постоянно вкладывать средства в НИОКР, производство, логистику и маркетинг, стараясь, чтобы бренд оставался лучшим. Любые программы снижения издержек, которые могут оказать отрицательное влияние на качество бренда, должны решительно отвергаться.

Продуктивным брендам необходимо получать поддержку в виде общей миссии компании, где должно подчеркиваться, что каждый сотрудник должен постоянно задавать вопрос: «Почему мы делаем это таким образом?» Стоимостные преимущества бренда могут оставаться устойчивыми только тогда, если все аспекты бизнес-системы постоянно подвергаются жесткому контролю на величину издержек. Везде, где это возможно, необходимо поощрять стандартизацию и сокращение ассортимента продукции. Потенциальные сегменты, чьи показатели не соответствуют установленным критическим размерам, должны игнорироваться.

Мощные бренды, вроде Coca-Cola, Kodak, American Express, Sony и Nescafé, процветают благодаря очень высокой скорости реагирования на изменяющиеся запросы рынка и постоянному стремлению к совершенствованию, а также способности добиваться преимуществ и за счет снижения издержек. Когда специалисты в Северной Америке не обратили должного внимания на небольшие японские мотоциклы, посчитав, что их демонстрация вряд ли окажется заметным событием и не приведет к успеху, они упустили шанс познакомиться и с более мощными японскими мотоциклами,

участвовавшими в гонках на европейских трассах. Опыт участия в этих гонках предоставлял ценнейшую возможность узнать о разработках и производстве более мощных моделей. Создание крупного производства и отработка технологий на небольших мотоциклах быстро привели к стоимостному преимуществу, что позволило использовать доходы для инвестиций в расширение портфеля и добавление ценностей в более мощные мотоциклы с привлекательными для производителя ценами.

Идентификация источников конкурентного преимущества брендов

Когда менеджеры сталкиваются с задачей идентификации конкурентных преимуществ своих брендов, в качестве очень полезного инструмента они могут воспользоваться цепочкой ценности, предложенной Портером (Porter, 1985). Пример этой цепочки представлен на рис. 9.4. Прежде всего необходимо построить диаграмму, показывающую все виды действий, участвующих в трансформации сырья в конечный продукт, обеспечивающих прибыль при продажах, то есть процессы создания ценности. Здесь можно выделить следующие этапы:

- входная логистика, например, обработка грузов, контроль за запасами, получение товаров;
- операции, например, производство, контроль качества, упаковка;
- выходная логистика, например, хранение готовой продукции, ее доставка, обработка получаемых заказов;
- маркетинг и продажи, например, ценообразование, стимулирование продаж;
- обслуживание, например, монтаж, подготовка специалистов, ремонт.

Услуги, поддерживающие эти виды деятельности, по категориям разделяются на закупки (снабжение), техническое развитие, управление человеческими ресурсами и инфраструктуру. Все они представлены в общем формате, представленном на рис. 9.4, так как каждая из этих услуг может поддерживать несколько процессов, создающих ценность. Например, различные подразделения в фирме могут покупать сырье, нанимать персонал, имеющий необходимые навыки и умения, заказывать транспорт для доставки продукции, творческую рекламу и предоставлять поддержку после продажи могут разные подразделения.

Инфраструктура фирмы		Маржа	Маржа
	Головной офис формулирует, какой должна быть повседневная раскладка товаров в магазине и как им следует управлять		
Управление человеческими ресурсами			
В поисках новых идей старших руководителей поощряют посещать международные торговые ярмарки	Менеджеры магазинов имеют относительно высокую свободу в выборе ассортимента товаров	Регулярный инструктаж по заданиям. Оплата сотрудников на основе достигнутых показателей. Политика найма на должности продавцов молодых людей и девушек, для которых характерна явная эмпатия при общении с покупателями	
Техническая разработка			
Для контроля запасов используются электронные пункты продажи (EPOS)	EPOS гарантируют своевременную поставку необходимых запасов в магазины	EPOS используются как источник информации для системы управленческого контроля	
Снабжение			
Как один из крупнейших покупателей золота компания покупает изделия в зависимости от спроса. Нецелесообразное взаимодействие с поставщиками и проектировщиками сокращает расходы на посредников	Быстро пополнение. Снижение цен для лучших закупщиков. Стандартизация товаров, выставленных в витринах магазина. Установление цены по каждому товару	Максимальные возможности покупателей сайтов в областях с высоким трафиком. Поддержка клиентов конкурентов (H. Sammel, Zales), чтобы остановить угрозу перехода к более дешевому рынку	
Умелое управление поставщиками запасов от поставщиков	Очень внимательные продавцы. Поддержка тесный контакт с клиентом, они способны уметь предугадать тенденции. Ассортимент, расположение магазинов, цены и предложение проецируются так, чтобы продавать ювелирные изделия как импульсные покупки или дешевые модные предметы. Целевое внимание молодым покупателям	Стандартная политика предоставления гарантии. Низкие цены на поставку для покупателей	Обслуживание
Входная логистика	Операции	Выходная логистика	Маркетинг / продажи

Рис. 9.4

Цепочка ценности Ratner, построенная на основе анализа Портера (1985)

Проведя бенчмаркинг, в ходе которого фирма сравнивает себя с конкурентами, она должна идентифицировать те виды деятельности, которые, по мнению менеджеров, у них выполняются лучше или дешевле, чем у других участников рынка. Поскольку конкурентное преимущество — это относительная концепция, важно выделить основных соперников по каждому конкретному сегменту.

Если фирма имеет бренд, конкурирующий в нескольких отдельных сегментах, цепочку ценностей следует создавать по каждому из них.

В рамках модели на основе цепочки ценности менеджеры могут идентифицировать конкурентные преимущества своих брендов. Это можно лучше понять на примере Ratners, специализирующейся на ювелирных изделиях. Покажем ситуацию по управлению этой компанией рынка бриллиантов. Для этого она умело состыковала факторы, первоначально не связанные с ключевыми ценностями бренда.

Большая часть эры Джеральда Ратнера (Gerald Ratner), когда он был председателем совета директоров Ratners, — это быстрый рост бизнеса этой группы: в 1991 г. она контролировала приблизительно 2500 торговых заведений и имела 31 % доли на ювелирном рынке. В группу входили участники, действовавшие под самыми разными названиями, в том числе H. Samuel, Ernest Jones и Watches of Switzerland. В значительной степени ее рост объяснялся политикой поглощений. Это не только позволило осуществить экспансию и выйти на дорогой участок рынка, приобретя H. Samuel и Zales, но и приостановило угрозы, исходившие от ритейлеров, которые двигались в противоположную сторону — на рынок дешевых вариантов.

Возросший размер группы позволил ей воспользоваться экономией на масштабах, которой нельзя было добиться при наличии на рынке ювелирных изделий большого числа небольших компаний. Как один из крупнейших в мире покупателей золота в ходе переговоров с поставщиками группа также смогла добиваться очень выгодных для себя цен и на рынке бриллиантов, заключая сделки непосредственно с организациями, занимающимися огранкой камней. Благодаря этому она обошла несколько уровней посредников, что в итоге позволило ей получить значительную экономию. Хорошо разобравшись с тем, какой может быть самая низкая из возможных цена, привлекательная для молодых покупателей, Джеральд Ратнер позиционировал в своем портфеле магазины Ratners как бренд, ориентированный на низкие издержки. Успешный менеджмент каждого звена в общей цепочке ценностей позволял добиться более низких издержек в каждом звене.

По поводу этой политики высказывались и скептические мнения, считавшие, что Ratners слишком далеко пошла по пути снижения издержек и это может негативно повлиять на те ценности,

которые воспринимают ее покупатели. Но они не сумели понять, что Ratners вообще изменила правила игры. Она не позиционировала покупку ювелирных изделий как серьезные, на всю жизнь, инвестиции, которые обычно делают люди среднего возраста с достатком, а целенаправленно начала работать с молодыми потребителями, которые активно ищут очень модные аксессуары, соответствующие их одежде и настроению. Как правило, их покупки импульсивны. В стремлении к низким ценам Ratners вложила средства в информационные технологии и очень производительные логистические системы, которые позволили ей быстро осуществлять пополнение запасов магазинов. Пользуясь централизованной управленческой информационной системой, предоставляющей лицам, принимающим решение, точную информацию о продажах и связанных с ними видах деятельности, группа может выявить более динамично продаваемые товарные линии, на которые даются более высокие скидки, чем на медленно продаваемые даже при масштабном общем снижении на них цен. Аргумент, стоящий за этими разными величинами скидки, учитывает тот факт, что некоторые линии особенно реагируют на снижение цен. Поэтому на всех товарах в магазинах Ratners цены показываются всегда очень четко.

Издержки на работу торговых команд определяются прежде всего величиной базовой зарплаты, к которой добавляются бонусы, размер которых зависит от товарооборота. Менеджеры магазинов значительную часть времени проводят в торговом зале, вместо того чтобы заниматься административными вопросами, что более типично для руководителей этого уровня. Такое смещение акцентов оказалось возможным частично благодаря эффективному использованию информационных технологий и управленческому контролю со стороны головного офиса, предписывающим подробно, как должен управляться каждый магазин. Во всех магазинах единый стандартизированный формат выкладки товаров, задаваемый на основе фотографий-образцов, регулярно рассылаемых головным офисом. Молодые сотрудники способны быстро устанавливать нормальные взаимоотношения со столь же молодыми покупателями. К тому же такая политика снижает издержки на труд.

Другой способ, используя который Ratners может предлагать модные ювелирные изделия по низким ценам, — это работа со своими дизайнерами, которые разрабатывают модели, позволяющие устанавливать на них более низкие цены. Например, вместо литого золота в цепочках, браслетах, колье они применяют дутое. Поскольку их покупатели хотят следовать моде, они ценят возможность регулярной замены прежних украшений на новые и расширения своей коллекции аксессуаров.

Ratners сделала ставку на то, чтобы стать лидером в области моды, и поставила дело так, что смогла быстро реагировать на изменчивую моду. Ее внутренние операции были структурированы и нацелены на то, чтобы оперативно использовать появляющиеся новые возможности. Например, одно время большим спросом пользовался тип обручального кольца, которое носила леди Диана Спенсер. Как только в прессе появилась фотография этого кольца, Ratners немедленно обратилась к своим поставщикам, которые по ее поручению тут же занялись производством похожих колец. Уже через четыре дня, в пятницу, новые украшения были завезены в магазины, а в субботу было продано приблизительно 10 тыс. штук по 28,50 ф. ст. Кольцо, послужившее для них прототипом, стоило, по оценкам, 30 тыс. ф. ст.

К сожалению, в начале 1991 г., чтобы «быть в тонусе» на одной дневной презентации и выступить на ней более ярко, Джеральд Ратнер слишком плотно приложился к графинчику с шерри, который и стоил-то 4,95 ф. ст., почти «бормотуха». Явно легкомысленный шаг. Последующее освещение в медиасредствах, где представители группы пытались исправить ситуацию, не очень помогло Ratners. Фактически, после сразу же установления рекордной прибыли уже в сентябре 1991 г. компания объявила об убытках в 17,7 млн ф. ст., и тут же появились комментарии, что частично это вызвано неудачным выступлением Ратнера. Репутация группы, которая создавалась годы, в одночасье оказалась подмоченной, из-за чего некоторые потребители переключились на других ритейлеров ювелирных изделий.

Джеральд Ратнер отличался тем, что умел отыскивать новые рыночные возможности и действовать так, чтобы бренды группы имели низкие накладные расходы. Реальная причина возникновения проблемы скорее всего заключалась в том, что он слишком раздул свою организацию, реализуя программу поглощений, и постоянно обращался к деловым кругам за все новыми и новыми порциями наличности. В конце концов программа поглощения общей стоимостью в 800 млн оказалась для компании неподъемной, что в сочетании с общим тяжелым экономическим спадом в стране и ухудшением ее репутации в глазах потребителей (что произошло после того, как Ратнер сделал несколько несправедливых заявлений на публике) привело к потере доверия. В течение года цена акции Ratners упала с 200 пенсов приблизительно до 20 пенсов (в январе 1992 г.). Джим Мак-Адам (Jim McAdam), сменивший Джерольда Ратнера на посту председателя совета директоров, попытался вернуть доверие деловых кругов и потребителей, а также реализовать план рационализации и жесткого контроля над издержками. Совсем одно — успешно изменить правило, действовавшее в прошлом при

покупке обручальных колец: «Не приходите к нам до тех пор, пока вы не определились и действительно не готовы что-нибудь здесь купить», на принципиально иной подход — «Добро пожаловать всем, в том числе и тем, у кого не так много в кошельке». И совсем другое — умело управлять программой роста так, чтобы не игнорировать интересы потребителей или фондового рынка.

Помимо роли направляющей модели, помогающей менеджерам идентифицировать новые бренды и добиваться конкурентного преимущества, цепочка ценности также помогает менеджерам проверить, *в какой степени* их действия усиливают конкурентное преимущество и могут ли они этим преимуществом воспользоваться. Для этого необходимо рассмотреть, насколько хорошо состыкованы друг с другом все виды деятельности. Например, когда менеджеры полагают, что если благодаря своему уникальному производственному процессу бренд добился конкурентного преимущества в виде низких издержек, это преимущество следует защитить, даже, возможно, покупая более дорогое сырье, но более высокого качества. Как следствие, потребуются меньше времени и меньше издержек на процедуры контроля за качеством, а отходы на этапе производства готовой продукции будут меньше. Координация внутренних видов деятельности должна гарантировать, что все процессы в цепочке ценности оптимизированы так, чтобы предоставить брендам максимальную возможность воспользоваться своими конкурентными преимуществами. В тематических парках Disney, которая гордится своими высочайшими показателями обслуживания гостей, в укромных местечках установлены телефоны, чтобы сотрудники могли быстро получить рекомендации и при необходимости дополнительные ресурсы, если они видят, что на каком-то участке возникла проблема.

Анализируя, как стыкуются виды деятельности, компания не должна судить о ситуации близоруко и рассматривать только внутренние звенья стыковки. Она поступит эффективно, если выявит и те преимущества, которые можно получить за счет стыковки своих цепочек ценности с аналогичными цепочками поставщиков (вверху общей цепочки) и заказчиков (внизу общей цепочки). Понятно, что чем лучше поставщик понимает, как его заказчик использует получаемый от него продукт, тем больше у него возможностей для добавления ценности за счет проектирования лучшей интеграции собственной цепочки ценности с остальными цепочками.

Однако у цепочки ценности имеется один недостаток и, к сожалению, существенный. Чтобы использовать цепочку эффективно, менеджерам необходимо иметь хорошую базу данных, описывающую процессы и экономические параметры каждого аспекта в цепочке ценности каждого своего конкурента. Однако наличие таких

баз данных большая редкость. Профессиональные журналы, отраслевые отчеты, отчеты торговых представителей, комментарии дистрибьюторов и отчеты комиссий по монопольному ведению бизнеса и слияниям могут, конечно, помочь в какой-то степени создать такую базу, но все равно существуют ситуации, в которых приходится действовать лишь на основе субъективных суждений менеджеров. Понятно, что если таких ситуаций при анализе конкурента много и если допущения менеджеров являются ошибочными, любой сравнительный анализ скорее всего будет сильно искаженным.

Фокусирование на конкурентных преимуществах бренда

До сих пор мы основное внимание уделяли стратегическим брендам, рассматривая их в показателях двух широко понимаемых конкурентных преимуществ, получаемых за счет добавленной ценности и снижения издержек. Однако помимо типа конкурентного преимущества маркетологи могут выбирать и *масштаб* рынка, для которого они хотели бы, чтобы их бренд был привлекательным. Опять же, если исходить из работы Портера (1985), маркетологи могут дополнительно уточнять свои бренд-стратегии, решая, какой вариант конкурентного преимущества — низкие издержки или высокая добавленная ценность — должен поддерживать их бренды на узких или широких целевых рынках. Все четыре возможные родовые стратегии представлены на рис. 9.5.

Хорошими примерами брендов, **узко сфокусированных на издержках**, на рынке микросистем являются Alba и Bush. Используя почти предельно утилитарный подход, основное внимание они уделяют покупателям, впервые приобретающим эту продукцию, или покупателям с ограниченными средствами, которые стараются получить за свои деньги достаточную ценность. И наоборот, Sanyo — это пример участника с **широкой сфокусированностью на издержках**. Компании этого рода заинтересованы в более широких целевых группах, и на этих более широких рынках могут добиться экономии на масштабах, предлагая более качественные товары (у Sanyo это аудиоаппаратура), что позволяет покупателям за свои деньги получать хорошую ценность. Примером бренда с **узкой сфокусированностью на дифференцировании** можно назвать Olufsen, предлагающего узкой целевой группе требовательных домовладельцев изумительные по эстетическому дизайну аудиосистемы, которые стоят гораздо дороже средних моделей, продаваемых на рынке. Такой интегрированный подход к брендингу требует тщательного отбора небольших групп дистрибьюторов, специально занимающихся роз-

ничной продажей уникальных товаров, и дизайна, привлекающего внимание эстетов. Sony постоянно стремится внедрять инновации и быстро запускать на рынок, причем в глобальных масштабах, все новые аудиосистемы. Это хороший пример бренда с **широкой сфокусированностью на дифференцировании**.

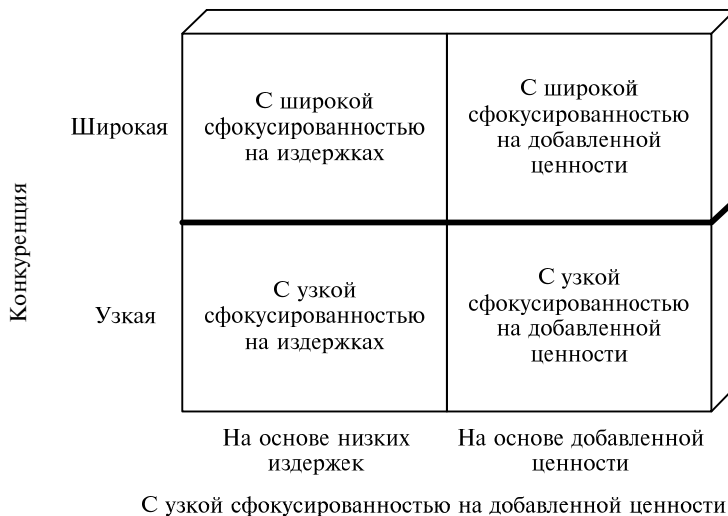


Рис. 9.5
Типовые стратегии для брендов (по Porter, 1985)

Поддержание конкурентного преимущества бренда

Определив источник конкурентного преимущества бренда и позиционировав его с точки зрения наиболее подходящей родовой стратегии, маркетолог затем должен решить другую задачу — сохранить уникальность бренда. Если бренд добивается успеха, конкуренты обычно усердно работают, чтобы выяснить причины этого успеха, а затем быстро создают свою похожую версию, часто даже более совершенную, и предлагают ее на рынке. Из-за все более динамичного освоения конкурентами новых технологий и их использования в своей продукции время до момента, когда конкуренты создадут свой собственный вариант нового бренда, постоянно сокращается.

Анализируя способы защиты конкурентного преимущества своих брендов, некоторые менеджеры пытаются опережать соперников, концентрируясь, как показал Портер, на операционной производительности, то есть выполняя те же самые виды деятельности

лучше, чем остальные участники. Более эффективный способ сохранения конкурентного преимущества брендов — сфокусированность на выполнении видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов, или *ином* выполнении тех же видов деятельности, что и у соперников.

На основе первого способа сохранять конкурентное преимущество бренда гораздо труднее, так как обычно оно определяется технологией, которую конкуренты могут очень быстро изучить и повторить. Например, можно отследить, как с течением времени фирмы пытаются поддерживать свое преимущество в виде низких издержек за счет сокращения числа продавцов и более широкого применения ноутбуков, мобильных телефонов и Интернета. Однако все эти и другие приемы, например, программное обеспечение для планирования выборов маршрутов очень скоро берут на вооружение другие участники рынка. Более того, по мере того как фирмы становятся более динамичными в освоении новых лучших приемов, в том числе заимствуя их из других областей, появляется тенденция, свидетельствующая, что участники рынка, чтобы улучшить показатели функционирования своих отдельных брендов, адаптируют общие эффективные операционные процессы. Но поступая так, они в конечном счете теряют конкурентное преимущество.

Некоторые бренды на этом пути добились особенно заметных успехов, в частности, Southwest Airlines и ИКЕА, которые старались сохранить свое конкурентное преимущество, заимствуя различные виды деятельности у соперников или выполняя одни и те же виды деятельности с ними, но по-своему. Хороший пример бренда, ориентированного на низкие издержки, — Southwest Airlines, которая сконцентрировала свои усилия на выполнении авиарейсов на короткие расстояния между небольшими городами с использованием второстепенных аэропортов. Цена ее билетов низкая. Чтобы снизить издержки, авиакомпания не предлагает во время полетов еды и заранее не распределяет места в самолете. Кроме того, здесь большее внимание уделяется обороту самолетов с учетом времени на посадку и высадку пассажиров, на что обычно у них уходит около 15 мин. Парк ее самолетов оснащен только Boeing 737, что повышает эффективность обслуживания и дает дополнительное снижение издержек.

Выбор стратегии, сфокусированной на дифференцировании видов деятельности в отличие от их конкурентов, заставляет менеджеров идти на компромиссы. Southwest Airlines вначале решила, что она не будет конкурировать на длинных маршрутах или предлагать различные классы обслуживания, или летать в основные аэропорты крупных городов. Жестко придерживаясь выбранной политики в

отношении того, что она не будет делать, авиакомпания фактически приняла решение о том, какие ресурсы будут для ее бренда критичными, как будут конфигурированы процессы, как будут решаться кадровые вопросы и каким должно быть поведение сотрудников.

Выяснив для себя, что бренды будут делать и, что в равной степени важно, чем они не будут заниматься, менеджеры могут поддерживать конкурентные преимущества своих брендов, выбрав вариант, при котором их виды деятельности согласуются и усиливают друг друга. Эти два фактора являются важными с точки зрения сохранения конкурентного преимущества. Соответствие между различными ресурсами и процессами необходимо оценить по ряду параметров.

- (1) *Степень согласованности между всеми видами деятельности.* Чтобы иметь возможность предлагать покупателям низкие цены, ИКЕА решила использовать вариант модульной конструкции мебели, предполагающий выбор широкого числа потенциальных поставщиков, которые могут легко производить отдельные модули и поставлять их круглый год. Кроме того, модульные конструкции можно легко транспортировать и относительно быстро и удобно перегружать с доставляющих их машин даже в отдаленные участки склада.
- (2) *Степень взаимоусиления между видами деятельности.* Например, чтобы снизить издержки, ИКЕА решила, что покупатели должны сами транспортировать приобретенные ими наборы мебели. Поэтому при выборе мест для строительства своих магазинов на крупных городских территориях выбирались пригороды, так как покупатели с большей готовностью готовы транспортировать приобретенную мебель, если расстояние доставки относительно небольшое. Однако, чтобы добиться заметной экономии на масштабах, выбранные места должны соединяться с основными транспортными магистралями хорошей системой подъездных дорог, так как без этого добиться большого числа посетителей в магазине сложно. Более того, эти места должны располагаться на ровной местности, чтобы покупателям легче было довести тележки с купленными товарами до своих машин.

Анализируя всю систему видов деятельности, можно провести более интегрированное исследование, результаты которого позволяют с большей вероятностью добиваться сохранения конкурентного преимущества.

Чтобы определить, следует ли фокусироваться на иных видах деятельности, чем у конкурентов, или на выполнении аналогичных действий, но по-своему, необходимо оценить цепочку ценности в

целом и выяснить, как в ней одни виды деятельности согласованы с другими. В результате такого системного подхода к организации возникает своего рода барьер, препятствующий конкурентам добиваться аналогичных результатов. Системное мышление, интеграция и командная работа — вот основы эффективного планирования, выполняемого с целью сохранения достигнутых преимуществ. Некоторые специалисты утверждают, что наличие преимуществ по издержкам является устойчивой основой для конкурентного преимущества бренда, в частности и потому, что это заставляет претендента добиваться крупных улучшений на участках производства или продаж, чтобы выйти на ту же точку на кривой опыта, на которой находится лидер. Однако прежде всего для сохранения своего стоимостного преимущества лидеру, ориентирующемуся на низкие издержки, необходимо иметь высокую относительную рыночную долю.

Неотъемлемая составляющая любой стратегии для брендов-победителей — небольшое число *ключевых компетенций*, благодаря которым бренд и получает свое конкурентное преимущество. Под ключевой компетенцией понимаются навыки, умения или знания, которые фирма разработала настолько хорошо, что заметно опережает по ним других участников и активно использует для разработки и развития своего портфеля брендов. Например, одной из ключевых компетенций Nike является маркетинг, которым фирма занимается очень эффективно. Однако она не считает производство своей ключевой компетенцией, и поэтому передает производство своих кроссовок по аутсорсингу. Для Canon одной из ее ключевых компетенций является глубокое знание оптики, пользуясь которым она может расширить свой портфель и перейти от фотоаппаратов к фотокопирам и другим смежным областям продукции. Ключ к успешному брендингу — это не только сосредоточенность на разработке небольшого числа ключевых компетенций, но и выполнение следующего шага — создание трудностей для конкурентов, чтобы они не могли с легкостью изучить сущность таких компетенций и овладеть ими.

Джонсон и Скоулз (Johnson and Scholes, 2002) утверждают, что сохранение ключевой компетенции более вероятно в тех случаях, когда она является сложной и когда конкуренты не в полной мере способны понять ее причинно-следственные связи в масштабах всей цепочки ценности организации. Они также показали, что при *замкнутости* других организаций на своих брендах создается ситуация, когда конкурентам становится еще сложнее дублировать ведущий бренд. Хотя формат Betamax считался технически более превосходным, чем VHS, но, как утверждают некоторые специалисты,

у Apple была более совершенная операционная система, чем у Microsoft, именно способ, при помощи которого владельцы брендов-победителей (VHS и Microsoft) старались добиться от своих организаций адаптации брендов, повлиял на успех их брендов, а затем на устойчивость их конкурентного преимущества. Чтобы добиться успеха в стратегии замкнутости, организациям необходимо выделять значительные ресурсы на поддержку своего бренда на раннем этапе его жизненного цикла. Им необходимо действовать решительно, так как в краткосрочной перспективе вполне возможны убытки, хотя в долгосрочной такая стратегия может обеспечить высокие прибыли. Создавая взаимоотношения и интегрируя системы, можно повышать расходы, связанные с переходом на другую продукцию, а партнеры начинают понимать выгоды, которые они могут получить от обучения и совместной выработки специализаций.

Поддержание конкурентного преимущества бренда в сфере услуг

Одна из серьезных трудностей, с которой сталкивается сегодня маркетолог, — как поддержать устойчивость своего бренда в условиях острой конкуренции. Эта проблема становится особенно трудной в секторе услуг, где реакция соперников может быть очень быстрой. В этом отношении особенно поучительно исследование, выполненное Изингвудом (Easingwood). Он проанализировал 36 успешных новых услуг, при копировании которых конкуренты столкнулись с затруднениями. Беседы и интервью с бренд-менеджерами выявили десять факторов, затрудняющих быструю реакцию соперников.

Наиболее эффективным барьером, затрудняющим появление похожих брендов, считается репутация компании. По мнению потребителей, Automobile Association явно ассоциируется с обслуживанием автомобилей, и поэтому запуск ею новой кредитной карты, по которой можно расплачиваться за расходы, связанные с автомобилями, был очень положительно и быстро принят на рынке. Если бы такую карту предложил какой-то финансовый институт, то, как считается, в этом случае ему пришлось бы преодолеть более явное сопротивление потребителей.

Одно из наиболее широко используемых в наши дни определенных репутации предложили Фомбран и Риндова (Fombgun and Rindova, 1996), которое, если его немного скорректировать применительно к бренду, будет звучать так: «Репутация бренда это коллективное отражение прежних действий бренда и результатов, описывающих способность бренда предоставлять будущие ценности множеству заинтересованных лиц».

Другими словами, если имидж бренда — это восприятие, которое возникает у человека в конкретной точке существования бренда, репутация — это мнение, которое формируется о бренде с течением времени и которое затем используется для прогнозирования будущих показателей функционирования бренда. Люди верят, что история бренда, как правило, повторяется. Поэтому, если в течение времени брендом хорошо управляют и если он может постоянно добиваться полного удовлетворения потребителей, новый участник, старающийся «отщипнуть» часть доли бренда-старожила, будет иметь проблемы, так как ему необходимо будет решать, помимо прочего, и задачу снижения репутации этого бренда. Этот вывод справедлив и при управлении линейными и корпоративными брендами. Собеседования, проведенные Холлом (Hall) с рядом главных исполнительных директоров, позволили ему установить, что эти должностные лица считают репутацию самым важным нематериальным ресурсом. При управлении своими корпоративными брендами, как они считают, новому участнику потребуется приблизительно 11 лет, чтобы создать эквивалентную корпоративную репутацию на том уровне, который позволяет считаться успешным.

Следующий по силе препятствующий фактор — эффективный брендинг, то есть логически обоснованный перенос бренда на родственную область с тем же самым позиционированием. Например, Tesco воспользовалась тем, что ее предприятия были расположены очень близко к французскому порту в Кале, и построила там супермагазин, привлекающий англичан, приезжающих во Францию на день и заинтересованных в покупке всемирно известных алкогольных напитков по более низким ценам, чем в Англии.

Затрудняют ответные действия конкурентов также такие факторы, как «новое программное обеспечение» и «связи с существующими сетями». Чтобы упрочить свою позицию мощного бренда, Thomas Cook разработала программное обеспечение, которое, помимо прочего, контролировала количество иностранной валюты в каждом своем отделении и устанавливала текущие курсы обмена. Эта система оказала настолько сильное впечатление на другие туристические агентства, что они решили взять ее на вооружение, а не разрабатывать собственные версии. Имея хорошо развитую дистрибутивную сеть, National Express Bus Company смогла разработать новую услугу, применив эту сеть для введения транспортных экспресс-услуг Express Rapide. Следующим по эффективности блокиратором, по мнению респондентов, являются административные и образовательные барьеры, имеющие отношение к бренду. Например, одной авиационной компании, предложившей новую услугу — доставку пассажиров из дома или офиса в аэропорт и встречу в аэропорту назначения, доставку в город, — пришлось потратить мно-

го времени, чтобы проанализировать этот вариант, спланировать и согласовать его реализацию с соответствующими руководителями аэропортов. Они утверждают, что для любого конкурента, который захотел бы повторить эту услугу, потребовалось бы значительное время только на то, чтобы понять, как работает система предоставления этой услуги.

Особенно трудным конкурентным преимуществом для дублирования считается *организационная культура*. Если исходить из того, что бренд — это совокупность функциональных и эмоциональных ценностей, то наличие только технологических характеристик не обеспечивает длительного сохранения функционального преимущества бренда. Переноса внимание от того, *что* потребители получают, на то, *как* они это получают, то есть к эмоциональному компоненту, можно создать вариант, который более труден для дублирования конкурентами. Один из способов наделения бренда эмоциональными ценностями — целенаправленное использование ресурсов, например, рекламы или упаковки. Однако основной вклад в то, как заинтересованные лица интерпретируют бренд, вносит персонал, воздействующий напрямую с брендом. Персонал работает в конкретных организациях и участвует в доставке потребителям конкретных брендов, а некоторые из его собственных ценностей переплетаются с ценностями бренда. Чем сильнее это переплетение, тем больше вероятность, что бренд будет выполнять свои обещания. Это подтверждают потребители, которые выбирают в первую очередь тех сотрудников, которые максимально поддерживают бренд, а не просто сообщают о нем какую-то информацию, и почти «живут с брендом», когда вступают с потребителями в те или иные взаимоотношения. Тщательный отбор персонала на основе соответствия его желательным ценностям бренда, а затем регулярное напоминание ему о ценностях бренда и поддержка типов поведения, работающих на укрепление бренда (для чего используются самые разные схемы вознаграждения), позволяет добиться более надежных взаимодействий между персоналом и заинтересованными лицами (потребителями). Создание организационной культуры, поддерживающей ценности бренда, требует времени, но зато она особенно трудна для копирования конкурентами. Более того, если различные типы организационной культуры приводят к различным типам взаимодействия персонала с заинтересованными лицами, то в результате появляется дополнительное дифференцирование брендов.

Безусловно, организационная культура — дополнительный способ сохранения желательного позиционирования бренда. Disney, British Airways, Federal Express и McDonalds достигли фантастических результатов в области подготовки сотрудников по программам, гарантирующим, что их персонал предоставляет клиентам уникаль-

ное обслуживание. Если персонал достаточно полно проинструктирован о сущности нового бренда, их вклад в сохранение и поддержку его добавленных ценностей может затруднить ответные действия конкурентов.

Дополнительный способ, помогающий бренду оставаться конкурентоспособным, — стать на данном рынке пионером. Первые участники, реализующие возможности рынка, получают стоимостные преимущества за счет экономии на масштабах и эффекта кривой обучения*. Если ваша фирма проводит политику, не разрешающую своему персоналу представлять ситуационные примеры о своей деятельности на профессиональных конференциях и считающую процесс обучения своей собственностью, то конкурентам останется только наблюдать со стороны за развитием вашего бренда. Когда вы со своим брендом становитесь пионером, то можете получить преимущества за счет оппортунистического маркетинга** при условии, что вы постоянно отслеживаете, как складывается ситуация, и быстро встраиваете любые результаты, полученные от обучения, в механизмы усиления бренда.

Упреждение ответных действий конкурентов

Один из способов, позволяющих фирмам и финансовым аналитикам оценивать силу бренда, — анализ их рыночной доли. Сильные бренды, как правило, — рыночные лидеры, воспользовавшиеся возможностями за счет экономии на масштабах деятельности и эффекта накапливаемого опыта. Кроме того специалисты, занимающиеся разработкой стратегии бренда, большое внимание уделяют оцениванию показателей своих брендов и сопоставлению их с показателями ключевых конкурентов. Они обычно хорошо знают, кто является их основными соперниками, а кто — второстепенными. При формировании бренд-стратегий они продумывают, как можно группировать своих конкурентов на основе их характеристик. Например, было высказано предположение, что стратегическое группирование фирм в пивоваренной отрасли может осуществляться на основе диверсификации или региональности (локальные, региональные или национальные организации). Моделируя конкурентную среду в виде отдельных кластеров, основываясь на степени схожести участников, входящих в эти стратегические группы, разработ-

* Эффект кривой обучения, т.е. снижение затрат по мере приобретения опыта и совершенствования навыков в этом виде деятельности (Прим. ред.).

** Оппортунистический маркетинг — умение пользоваться благоприятными обстоятельствами и извлекать выгоду из сложившейся ситуации (Прим. ред.)

чики стратегии могут лучше оценивать стратегии конкурентов и упреждать их ответные действия в зависимости от видов деятельности, связанных с брендом. Например, в одном исследовании сообщалось, что среди производителей компьютерных чипов можно выделить две стратегические группы. Для первой из них (в основном японские фирмы), характерно:

- следование технологическому прогрессу;
- стремление к качеству, надежности и низким издержкам;
- диверсифицированность фирм с крупными компьютерными подразделениями.

У второй стратегической группы (Motorola и Texas Instruments) другой набор основных характеристик:

- технологические инновации;
- лидерство в инновационных процессах;
- специализация на полупроводниках.

Анализ схожести стратегических характеристик фирм облегчает им планирование своих действий против них.

Хотя исторически сложилось, что экономисты представляют отрасль как четко выделенные группы конкурентов, исследование показывает, что даже в одной и той же фирме у менеджеров могут быть *разные* мнения о том, кто являются их основными конкурентами. В рамках программы исследования (спонсором для которой выступила ESRC) по оцениванию восприятий менеджерами стратегических группировок Де Чернатони, Джонсон и Даниэльс (de Chernatony, Johnson and Daniels) провели опросы старших менеджеров в фирмах, поставляющих насосы для поиска и добычи нефти в офшорной зоне Северного моря. Исследователи выявили *разные мнения у менеджеров одной и той же управленческой команды по поводу того, кто является их конкурентами*, и на какой основе происходит стратегическое группирование этих конкурентов. Подобные опросы старших менеджеров фирм, занимающихся ипотекой на рынке владельцев домов, для которых такая недвижимость является первой покупкой, дали аналогичные результаты, то есть в каждой фирме высказывались разные мнения о конкурентах, а также о самой природе конкуренции в их отрасли. Менеджеры называли достаточно много фирм, которых они в целом считали основными своими соперниками, но по отдельным конкурентам разногласия были большими. Проанализировав подобные мнения менеджеров, можно выяснить, как каждый менеджер формулирует свою стратегию, и на основе полученной информации обеспечить более унифицированный подход к позиционированию конкурентоспособного бренда.

Таким образом, если компании собираются стать более эффективными на этапе формирования стратегий, обеспечивающих конкурентоспособность бренда, менеджерам в одной и той же фирме необходимо более открыто обсуждать этот вопрос и определиться, кого они считают своими конкурентами и какую основу они будут использовать для группирования соперников. В противном случае некоторые старшие менеджеры будут задавать ошибочную направленность для деятельности своих подразделений, и в результате подразделения фирмы не смогут обеспечить максимальную поддержку общей планируемой стратегии.

Завершив эту часть работы над брендом, далее необходимо оценить, кто из конкурентов отреагирует динамичнее и агрессивнее других после изменения вашей фирмой бренд-стратегии. Индикатором вероятных реакций конкурентов могут быть их мнения. Например, Mars, Unilever и Procter & Gamble всегда стараются быть лидерами на своих рынках. Это противоречит их корпоративной культуре, предписывающей соглашаться с тем, что новый участник, выходящий на их рынок, может действовать там без всякого сопротивления с их стороны в своем стремлении перехватить у них часть доли их брендов. Другой индикатор возможных конкурентных реакций — история фирм. Например, в некоторых компаниях существует негативный опыт работы на некоторых географических рынках или работы с некоторыми типами продуктов. Поэтому они не хотели бы тревожить старые раны и, вполне вероятно, не будут предпринимать какие-либо действия, чтобы помешать новому участнику выйти на это направление. Еще одно свидетельство о реакции конкурентов — размер инвестиций в предприятие. Metal Vox, действующая на рынке упаковочных материалов, вложила значительные средства в оборудование, позволяющее выпускать огромными партиями стандартизированные емкости. Поэтому она не может позволить себе недогрузку своих конвейеров: любой новый конкурирующий с нею в этой области бренд будет быстро отслежен, оценен и будут приняты соответствующие ответные меры.

Бренд-стратегам необходимо рассмотреть, насколько важен каждый их рынок для каждого из конкурентов и насколько активно они действуют на нем. Так, конкурентов, имеющих широкий ассортимент брендов, предлагаемых на самых разных рынках, их интерес и готовность защищать свои бренды, скорее всего, будут варьироваться и определяться параметрами конкретных брендов и конкретных рынков. Например, если у фирмы есть рынки, которые она рассматривает как потенциальные для своего роста, где в прошлом ее бренды добивались высокой доходности и были активными их участниками, то готовность расстаться с частью своего ассортимента будет для нее особенно высока. И наоборот, ведущие бренды

такая организация будет защищать до последнего. На британском рынке хлопьев для завтрака Kellogg's, имеющая широкий ассортимент брендов, никогда не позволит своему ведущему бренду Kellogg's Corn Flakes отстать от соперников. Для слишком многих потребителей именно этот бренд является символом—эквивалентом этой фирмы. Любое ослабление этого бренда может быть воспринято как ослабление Kellogg's в целом. В результате негативное мнение может распространиться на весь остальной ее ассортимент.

Возможно, фирме придется получить огромный объем данных о конкурентах, включая сведения о мощностях их предприятий, расценках выполняемых работниками операций, их организационных структурах, дисконтных скидках и поставщиках. Но является ли такая информация достаточной для разработки стратегии бренда? Чтобы позиционировать бренд и спрогнозировать реакцию конкурентов, маркетологи по каждому конкуренту либо должны знать, либо уметь измерить и оценить следующие характеристики:

- размер, рентабельность, динамику роста и важность каждого бренда данной фирмы, ее заинтересованность в этом бренде;
- предназначение брендов и их стратегии (например, пытаются ли они выйти на рынок, улучшить там свои показатели, сохранить их, «снять урожай» или уйти с рынка);
- сильные и слабые стороны брендов;
- конкурентные позиции каждого бренда (лидер, сильный участник, благоприятная, прочная или слабая позиция).

Значение доли бренда

Пытаясь обойти бренды конкурентов с фланга и используя для этого свои привлекательные для потребителей предложения, маркетологи обычно для отслеживания своих показателей используют данные о рыночной доле. *К сожалению, слишком часто рыночная доля используется в основном как механизм мониторинга, а не как дополнительный инструмент, важный для формулирования стратегии бренда.* Огромный опыт Кенити Омае (Kenichi Ohmae) в стратегическом консультировании позволил ему более полно пояснить, как доля бренда может помочь стратегическому мышлению. Стратегическое значение доли бренда графически показано на рис. 9.6.

Рыночная доля фирмы, закрепившейся на рынке, отражает степень удовлетворения ее бренда запросам потребителей. Но при высокой доле рынка (бренда) маркетологи склонны к самоуспокоенности и больше не рассматривают такую составляющую рыночной доли, как потребители, за которых велось активное соперничество и которых удалось привлечь (на рис. 9.6 это область *D*). Это

направление можно рассматривать как **активный бренд-маркетинг**. Однако есть и другая область, представленная на рис. 9.6, которую также при учете рыночной доли бренда часто не рассматривают. Это те потребители, покупающие бренд, за которых соперничество не ведется. Это результат **пассивного бренд-маркетинга**. Например, потребитель, пожелавший купить бобы Heinz Baked Beans, не найдет именно этот бренд в магазине, но он не отправится в поисках его в другой магазин, а выберет альтернативный бренд. Чем успешнее действует бренд, тем более соотношение D и E приближается к 1. Численное значение этого соотношения можно определить, проведя следующее маркетинговое исследование: покупателям задается вопрос, какой бренд они планировали купить, а затем выясняется, какой бренд они действительно купили и почему. Анализ ответов на подобные вопросы поможет маркетологам разработать более эффективный маркетинг своих брендов.

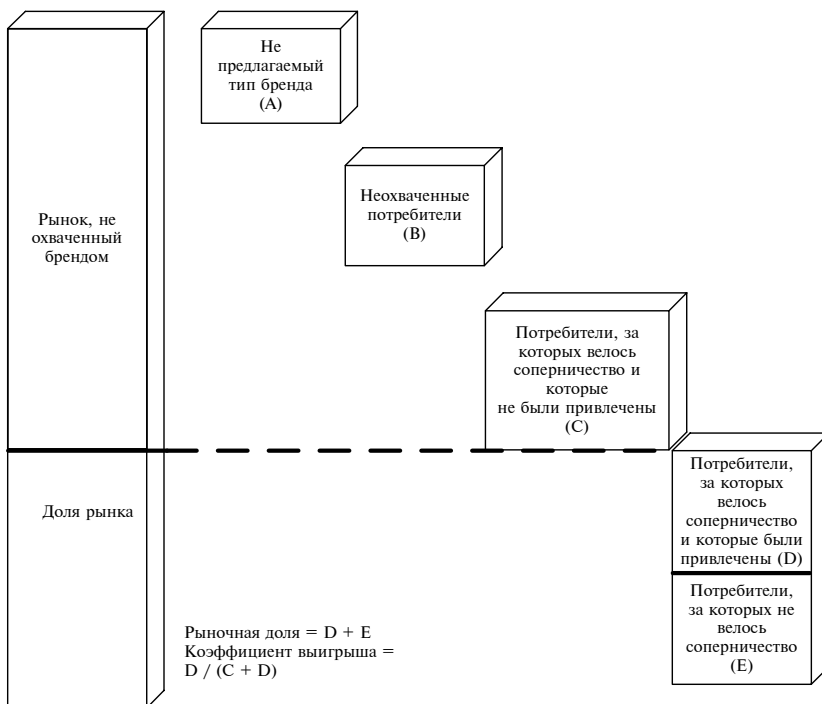


Рис. 9.6

Стратегическое значение рыночной доли (по Ohmae, 1982)

Мы полагаем, что модель, представленная на рис. 9.6, можно улучшить, в частности, в отношении тех потребителей, за которых шло соперничество и которых удалось привлечь (область D). По нашему мнению, этих потребителей можно разделить на четыре дополнительные группы:

- D1 — потребители, удовлетворенные брендом и активно выбирающие его при следующей покупке, независимо от степени активности конкурентов;
- D2 — потребители, удовлетворенные брендом, но при следующей покупке их могут переманить бренды конкурентов, если те прибегнут к привлекательным стимулам, например к ценовым скидкам;
- D3 — потребители, рассматривающие бренд в целом как адекватный, но не в полной мере удовлетворяющий их запросы. Они продолжают пользоваться этим брендом, так как при переходе на другие бренды у них возникли бы неудобства (например, подобные тем, которые могут возникнуть при смене банковских счетов, так как организации-клиенту придется менять реквизиты на всех заказах);
- D4 — потребители, купившие бренд, но при следующей необходимости в аналогичной покупке они перейдут на другой бренд, даже если это потребует от них дополнительных усилий.

Потребители категории D1 лояльные, но взаимоотношения с ними необходимо подпитывать и почаще консультироваться с ними, выясняя их мнение о бренде. При появлении каких-либо недовольств брендом, их следует оперативно устранять. Потребители категории D2 существуют на всех рынках. Следует выяснить ком-промиссы, на которые те готовы пойти при выборе конкретного бренда, и учитывать их в качестве дополнительного фактора при формировании стратегии бренда.

Потребители категории D3 апатичны, в целом они помогают бренду выжить в условиях конкуренции. Если маркетолог сможет оценить, какие аспекты бренда требуют уточнения, чтобы стабильно удовлетворять интересы этой группы, он сможет лучше и быстрее реализовать корректирующие действия. В противном случае конкурент найдет способ, чтобы воспользоваться неудобствами, которые испытывает эта группа потребителей, и подтолкнет их переключиться на его бренды. Например, некоторые организации, предоставляющие финансовые услуги, предлагают уведомлять сотрудников их новых клиентов о таких услугах, а также взять на себя все вопросы переоформления реквизитов на заказы и другие подобные задачи.

Потребители категории D4 — сомневающиеся. Они уже представили бренду шанс и теперь с недоверием ожидают, изменится ли он так, чтобы удовлетворять их запросы. Их восприятия в отношении того, что бренд может сделать для них или сообщить о них, оказались нереализованными. Компании следует оценить причины таких отрицательных для нее восприятий и, если можно, осуществить изменения.

Деление на квадранты (области), представленные на рис. 9.6, — это не только теоретическое упражнение. Например, квадрант С (потребители, за которых велось соперничество и которые не были привлечены) был очень важен для стратегии Sir John Egan, когда в середине 1980-х компания пыталась остановить снижающийся спрос на автомобили Jaguar. Рыночные исследования прежних владельцев Jaguar, которые переключились на другие марки, показали, что у этого автомобиля были проблемы с качеством и надежностью. Проведенные изменения, повысившие качество и надежность, стали основой для новой кампании стимулирования продаж.

Некоторые бренды не в полной степени пользуются своими возможностями, так как недоступны для всех участников потенциального рынка, что на рис. 9.6 показано областью В. Чтобы выйти на новые области, может потребоваться и более интенсивная дистрибуция — вариант «толкай».

Квадрант А отражает возможности бренда: там располагается группа потребителей, имеющих общие запросы, характерные для данного ключевого рынка, но ищущих дополнительные преимущества, которые этот бренд пока не предлагает. Например, новичок, который только учится ходить под парусом, отрабатывает базовые навыки и умения на лодочке Torreg, но затем пересаживается на модель Laser, имеющую больше возможностей для участия в гонках. В отношении этого квадранта появляется задача: уметь разрабатывать новые варианты, позволяющие воспользоваться ключевым наследием бренда, однако не нанести ущерба имиджу этого бренда.

Стремление к рентабельности брендов

Основа успешного бренда — предоставление потребителям тех выгод, которые другие бренды удовлетворить не могут. Однако, как показывают исследования, рентабельность — это не единственный результат, который бренд получает на основе своих уникальных конкурентных преимуществ.

Рентабельные бренды — лидеры

На основе заслуживающей полного доверия информации, полученной из базы данных PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies), бы-

ло проанализировано около 3 тыс. бизнес-единиц. Один из основных выводов — *крупные доли брендов обеспечивают большую доходность, чем небольшие доли*. В среднем бренды, занимающие в рейтинге первую строчку, добиваются доходности на инвестиции до выплаты налога в три раза выше, чем бренды, находящиеся на пятой и более низких позициях. Причины, объясняющие, почему лидирующие бренды более рентабельны, могут быть самыми разными.

У лидирующих брендов издержки, как правило, ниже, чем у последователей. Одним из способов, позволяющих снизить издержки, является экономия на масштабах. Например, по оценкам одного источника, для строительства нефтеочистного предприятия на 90 млн тонн требуется в полтора раза больше средств, чем на строительство такого же предприятия мощностью в 45 млн тонн, то есть в два раза меньшего по мощности. Операционные издержки на единицу продукции также ниже для более крупных производственных процессов. Более крупному нефтеочистному предприятию требуется меньше сотрудников в расчете на единицу мощности, чем аналогичному небольшому предприятию. Производственная эффективность обеспечивается теми же приемами, что и критический уровень по объему продукции.

Следующее преимущество, которым лидирующие бренды могут воспользоваться для снижения издержек, — кривая обучения. Например, менеджеры по производству через какое-то время овладевают лучшими способами расстановки персонала на рабочих местах, а инженеры очень быстро начинают разбираться, как лучше всего использовать новые технологии. В совокупности экономия на масштабах и эффект опыта приводят к постоянному сокращению издержек, что можно численно измерить в точках, где общий объем производства по сравнению с предыдущей контрольной точкой удваивается.

Ведущие бренды вызывают большее доверие у потребителей, опасаящихся риска. К тому же они привлекают более профессионально подготовленных сотрудников, которые гордятся тем, что работают в компании, чей бренд лидирует на рынке, и готовы приложить все усилия, чтобы он сохранял доминирующую позицию и в будущем.

Рентабельные бренды стремятся к высокому качеству

База данных PIMS свидетельствует, что бренды, предлагающие более высокое воспринимаемое качество относительно конкурирующих брендов, значительно более рентабельные. Имея бренд, кото-

рый потребитель считают более высококачественным, чем другие, маркетолог может более легко устанавливать на него высокую цену. Часть дополнительных поступлений следует направить на инвестиции в НИОКР, чтобы поддерживать свою позицию по высокому качеству и сохранять получение доходов и в будущем. Наилучший способ поддержания стандартов продукции — стимулировать всех сотрудников организации выполнять свою работу более качественно. Таким образом, более высокое качество приводит к более высокой доле брендов и ко всем остальным преимуществам, связанным с этим.

Однако здесь следует отметить два момента. (1) Речь идет скорее не о *фактическом* качестве, а о *воспринимаемом*. Инженеры могут задавать внутренние спецификации, которым остальные сотрудники должны следовать, однако, в конечном счете именно потребители решают, удовлетворяет ли качество продукции их ожиданиям или нет. Более того, потребители часто не способны объективно оценить качество бренда, и поэтому для определения показателей его функционирования они используют те или иные сигналы. Например, габариты динамиков в стереоаппаратуре могут восприниматься как эквивалент их работы, а цена фирменного вина — как эквивалент его вкуса. В некоторых товарных областях потребители считают некоторые преимущества ключевыми и оценивают качество на основе того, насколько у бренда такие преимущества выше базовых. В наши дни потребители, не задумываясь полагают, что перелеты с любой авиакомпанией безопасны. Поэтому они оценивают качество ее услуг по другим характеристикам, например, вежливости персонала, развлечениям во время полета, возможности выбора меню и т.д.

(2) Качество оценивается потребителями по относительной шкале. Другими словами, потребители оценивают бренды относительно других брендов. Способ, с помощью которого они это делают, не обязательно может быть тем же, на который рассчитывал маркетолог. Например, если McDonald's считает своим соперником на рынке гамбургеров Burger King, то для посетителя McDonald's может конкурировать с Pizzaland, поскольку его интересуют места, где можно быстро поесть.

По этим и ряду других причин потребителей следует регулярно опрашивать, чтобы менеджеры могли лучше понимать, каким те видят конкретный бренд в конкуренции с другими вариантами и какие критерии они используют для оценки относительного качества. С учетом сказанного основой при разработках программ повышения качества должны стать только атрибуты бренда, значимые для потребителей. Поэтому сотрудников следует поощрять «выходить в люди» и узнавать их мнение о своих брендах. Повысить ка-

чество, воспринимаемое потребителями, может и общекорпоративная культура, вроде той, которая сформировалась в Honda, где персонал поощряют ставить под сомнение любые существующие процедуры и постоянно заниматься их совершенствованием.

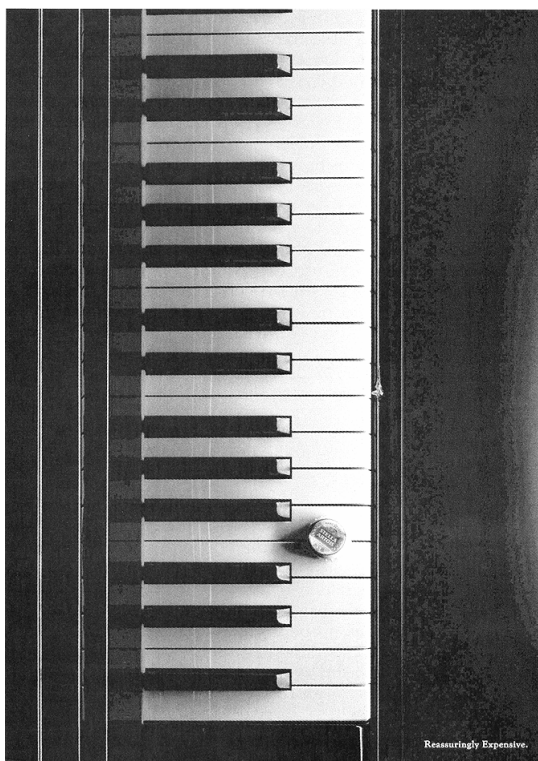


Иллюстрация 9.3

Высокая цена, запрашиваемая Stella Artois, традиционно используется как явный индикатор, свидетельствующий о высоком качестве ее товаров

Даже если потребители считают бренд высококачественным, т.е. репутация бренда сформирована, маркетологам следует постоянно стремиться к повышению результатов. В противном случае со временем прежняя позиция высокого качества начнет ухудшаться. По мере того как рынки становятся все более зрелыми, конкуренты все настойчивее пытаются дублировать продукцию лидера. Однако некоторые ведущие компании начинают относиться к конкурентам свысока и недооценивать потенциал новых участников рынка. Другим же просто не удастся защитить имидж своего качества, а третьи

не инвестируют достаточных средств в совершенствование своей продукции.

Рентабельные бренды умело пользуются средой, в которой они действуют

База данных PIMS свидетельствует, что разные рыночные характеристики предоставляют брендам разные уровни рентабельности. Активно отыскивая рынки, имеющие необходимые характеристики, маркетолог может более успешно использовать ресурсы для подпитки рентабельного бренда. Укажем некоторые факторы, существенно влияющие на рентабельность бренда:

- эволюция рынка — рентабельность бренда является самой высокой на динамично растущих рынках и самой низкой на падающих рынках;
- рынки с высоким уровнем экспорта более рентабельны, чем те, где доминируют импортные составляющие;
- рынки, где часто происходят запуски новых продуктов, как правило, имеют более низкую доходность на инвестиции, хотя для сектора услуг и дистрибутивного сектора это характерно в меньшей степени.

Характеристики успешных брендов

Для достижения привлекательных уровней прибыли необходимы долгосрочные инвестиции в бренды. Покажем некоторые результаты по факторам, обеспечивающим брендам достижение успеха.

Келлер (Keller, 2000) выделяет десять характеристик, которые повышают вероятность того, что бренд добьется успеха.

- (1) *Предоставление потребителям превосходных услуг, положительно воспринимаемых ими.* Одной из причин динамичного роста бизнеса Starbucks было сфокусированное внимание на предоставлении своим посетителям нескольких преимуществ. Прежде всего, они занялись качеством кофе, начав с отбора зерен до их продуманного обжаривания, смешивания и приготовления. Во-вторых, под влиянием культуры потребления кофе в барах Италии они дали определение своему бизнесу как «третьему месту». В основном люди общаются дома и на работе, и они ищут третье место, где им можно было бы легко общаться и где могли бы создаваться социальные сообщества. В Starbucks столько же внимания уделяют оформлению интерьера своих заведений, сколько и гарантиям высокого качества своего кофе.

- (2) *Оставайтесь релевантными.* Бренды-победители отслеживают изменения запросов своих клиентов, уточняя свои бренды так, чтобы они постоянно удовлетворяли меняющимся потребностям. Релевантность — это гарантия именно того имиджа у потребителей, персонализированности бренда и взаимоотношений, которые им требуются, и вызова у своих потребителей наиболее подходящих чувств. Понимая это, Gillette постоянно отслеживает мнения, поведения и ожидания мужчин в отношении одноразовых лезвий, инвестируя значительные средства в НИОКР, упаковку и коммуникации, чтобы в полной мере и постоянно соответствовать динамичной природе своего рынка.
- (3) *Ценообразование на основе восприятия потребителями ценности продукта.* Существуют различные способы ценообразования, например, покрыть издержки, а затем добавить маржу прибыли или установить цену, такую же, как у конкурентов и т.д. Бренды, создаваемые на основе явно востребованных потребителями преимуществ, часто имеют цену, устанавливаемую на основе того, как потребители воспринимают получаемую ценность. Например, когда Toyota Corporation разрабатывала свой модельный ряд автомобилей Lexus, их позиционирование как престижного товара было усилено за счет демонстрации ценностей, присущих именно этому ряду. Такая же примерно политика ценообразования и у брендов продукции категории «люкс», (в частности Mercedes), и совсем иная у брендов, предлагаемых на массовом рынке. Маркетинговое исследование поможет выявить, как потребители воспринимают ценность.
- (4) *Эффективное позиционирование.* Успешные бренды занимают определенное место в сознании потребителей, свидетельствуя явно об определенной группе выгод, которые стоят за ними. Когда British Airways вышла на рынок дешевых воздушных путешествий, они не стали расширять свой бренд BA, а создали новый — Go, преднамеренно заняв другую позицию. Со временем этот бренд вырос, но руководство BA стремилось сфокусироваться на своем ключевом бизнесе и поэтому продало Go авиакомпании easyJet.
- (5) *Последовательность.* Маркетологи решают задачу сохранения релевантности, не меняя сущность бренда настолько, чтобы это запутало потребителей и через какое-то время они перестали понимать, что этот бренд отражает. Бренд американского пива Michelob решил задачи этого рода частично благодаря тому, что потребителям сообщалось, что этот бренд предназначен для мероприятий, проводимых в

конце недели, а также для вечеринок, устраиваемых по какому-нибудь случаю в другие дни недели.

- (6) *Разумная иерархия портфеля брендов.* Важно, чтобы корпоративный бренд создавал объединяющий зонтик и представление портфеля брендов было логичным. Например, BMW стремится обеспечивать одинаковый подход к соединению всех своих линейных брендов под общим зонтиком BMW и к своей иерархической архитектуре брендов (серии 3, 5 и 7), поэтому они логически обоснованно доводят до заинтересованных лиц все основные преимущества ассортимента своей продукции.
- (7) *Скоординированная поддержка.* Потребители делают выводы о брендах не только из рекламы, но и из других источников. Успешные бренды используют системно распространяемые сообщения по всем элементам, работающим на поддержку бренда. Например, руководство Coca-Cola ясно понимает, в чем заключаются ценности их бренда. Интернет, спонсорство, прямые реакции, реклама, кампании продвижения и мерчандайзинг используются ею, чтобы максимально усилить ценности своего бренда.
- (8) *Понимание того, что бренд значит для потребителей.* Успех бренда более вероятен, когда менеджеры понимают ключевые ассоциации, возникающие у потребителей с их брендами. Vis ассоциируется с дешевой продукцией, что позволило распространить этот бренд с ручек на зажигалки и одноразовые лезвия. И наоборот, расширение этого бренда на парфюм вышло за границы ключевой ассоциации и оказалось не столь успешным, как надеялись разработчики.
- (9) *Правильная и долгосрочная поддержка.* Успешные бренды получают поддержку от всех подразделений компании, а стремление воспользоваться краткосрочным, релейного типа (надо — сделаем), подходом к инвестициям в бренды не поощряется.
- (10) *Мониторинг источников, обеспечивающих капитал бренда.* Пока нет системы мониторинга, регулярно оценивающей различные аспекты капитала бренда (что рассматривается в последней главе), руководству сложно определить, нужно ли им предпринять корректирующие действия или действия, обеспечивающие усиление бренда.

И наконец, бренды добиваются успеха и потому, что руководство выявляет привлекательное для потребителей предложение ценности, которое затрагивает каждого человека, работающего в организации. На основе интегрированного системного подхода создается бизнес-модель предоставления услуг, учитывающая ключе-

вые компетенции организации, а регулярный мониторинг позволяет определять изменения, которые лучше всего удовлетворят запросы потребителей.

Необходимость в стимулирующей поддержке

Бренды завоевывают умы потребителей потому, что они отличаются от конкурирующих и демонстрируют наличие релевантных добавленных ценностей. Другими словами, это происходит не потому что до потребителей доходит вся та шумиха, которую производят конкуренты, а потому, что часть этого шума является для них *необходимой*. Бренд может получить высокие баллы по показателю осведомленности о нем потребителей, но если они негативно воспримут некоторые его основные характеристики, успеха этот бренд, конечно, не добьется.

Во многом долгосрочный успех определяют каналы коммуникации бренда с добавленными ценностями. Поэтому стратегию коммуникации следует разрабатывать очень внимательно. Ошибочно считать, что реклама здесь — основной механизм. Например, Singapore Airlines, являющаяся сторонником рекламы и понимающая всю силу и преимущества ее, не ограничивается только этим каналом коммуникации, так как знает, что есть и другие подходящие каналы, позволяющие довести до заинтересованных лиц преимущества ее бренда. Оценка этого бренда потребителями складывается из многих составляющих, начиная от заказа билетов до технических характеристик самолетов.

Составляющей успеха является и поддержка бренда в виде неформального мнения. Поэтому возникает еще одна задача, которую должны решить маркетологи: оценить, как огромное множество коммуникационных сигналов взаимодействуют друг с другом и как они усиливают индивидуальность их бренда. Однако такой анализ необходимо проводить регулярно.

Бренды-победители пользуются стратегией поддерживающих коммуникаций, разрабатываемой на основе глубокого понимания сущности множества разнородных сигналов, которые потребители привыкли так или иначе интерпретировать. Для брендов, в первую очередь дифференцирующих себя через свой уникальный имидж, реклама становится неопределимым механизмом. Она усиливает базовые имиджи, формирующиеся как у отдельных потребителей, так и у целых групп. Для бренда, имеющего уникальный фундамент высокой ценности в виде прочного имиджа, маркетолог может устанавливать более высокую цену.

Сложно давать какие-либо общие рекомендации о том, как использовать рекламу для поддержки бренда и каким должен быть

уровень поддержки. Однако суть исходной позиции, — определить ту роль, которую, как ожидается, будет играть реклама в поддержке бренда. Будет ли она работать на его узнаваемость, предоставлять потребителям новую информацию, обеспечивать эмоциональность или регулярно напоминать покупателям о нем? Все это те возможные роли, которые может выполнить реклама и которые требуется учесть при разработке стратегии.

На следующем этапе проблема становится еще более острой, так как необходимо выбрать ту или иную основу для понимания того, как реклама фактически работает. Эренберг (Ehrenberg) и его команда, в основном изучающие устойчивые и сформировавшиеся рынки, утверждают, что роль рекламы как слабой силы заключается в том, чтобы напоминать о бренде и поддерживать место бренда в репертуаре других брендов, о которых потребитель помнит. И наоборот, Уайт (White, 1999) утверждает, что существуют виды рекламы, позволяющие считать их сильным фактором, оказывающим заметное влияние на потребительское поведение, так как они формируют эмоциональную составляющую. Хотя дискуссии в этой области продолжаются, мы исходим прежде всего из того, что креативная реклама может обеспечить наглядность бренда, особенно если она соответствует конкретным задачам формирования бренда.

Создавать ли свои бренды или покупать их?

Некоторые специалисты утверждают, что возрастающие затраты на коммуникации и создание новых брендов заставляют маркетологов все больше обращать внимание на приобретение брендов других фирм, а не заниматься формированием собственных. Другая причина, объясняющая привлекательность покупки бренда, — способность расширить франчайзинг бренда и выйти за пределы отдельных стран. Когда мультинациональная структура решает, что для нее стратегически оправдано иметь определенный ассортимент в каждой крупной стране, то создается команда, оценивающая покупку разных брендов и их возможность быть интегрированными в общий портфель компании. Приобретение бренда особенно привлекательно, когда бренд имеет хороший гудвилл и сильную, положительную репутацию.

Приобретение бренда часто рассматривается как более быстрый способ выхода на новый рынок. Однако при этом часто не учитывается трудность интегрирования нового бренда в структуры компании. Более того, при оценках общих (суммарный) потенциал иногда может завышаться. Поглощение Imperial Group гостиничной и ресторанной сети American Howard Johnson не удалось из-за того, что знания Imperial о потребительских рынках в отношении американ-

ского рынка гостиничного бизнеса и продуктов быстрого питания оказались явно недостаточными. Поэтому через пять лет Imperial пришлось продать свое неудачное приобретение.

И наоборот, бренды, приобретаемые в товарном секторе и секторе услуг, которые тесно связаны с прошлым опытом фирмы, предоставляют значительно больший шанс для достижения успеха. Существует множество историй о фирмах, которые безуспешно пытались осуществить диверсификацию подобным образом, имея ограниченный опыт в этом секторе. Так, BP решила заняться ископаемым углем и информационными технологиями, т.е. направлениями, которые существенно отличаются от ее ключевых компетенций в разведке, транспортировке, очистке и дистрибуции нефтепродуктов. Однако очень скоро корпорация столкнулась с проблемами диверсификации и распродала недавно приобретенные структуры.

Расширение брендов

Если фирма не может проникнуть на интересующий ее рынок с имеющимися у нее брендами, то она, возможно, проанализирует вариант выхода на смежный рынок. Можно утверждать, что лучший способ преодолеть риск неудачи нового бренда, апатию потребителей и сопротивление конкурентов — это расширить сферу применения уже существующего названия. Хотя имеющийся гудвилл и осведомленность о действующем оригинальном имени бренда могут помочь в разработке нового бренда, следует учесть и ту опасность, что новшество может ослабить силу действующего бренда и передавать ложные восприятия. Например, привлекательные экономические характеристики новых создаваемых брендов могут подтолкнуть компании к использованию своих названий на новых рынках. Большие расходы на НИОКР и статистика неудач новых брендов заставляют маркетологов все больше использовать действующие названия и для новых товарных областей.

Таубер (Tauber), проанализировав выборку из 276 расширений бренда, выделил различные способы реализации таких расширений и пришел к выводу, что существуют семь основных типов расширения брендов.

- (1) *Разная форма одного и того же продукта.* Например, бренд шоколадного батончика Mars Bars распространился на мороженое Mars Bars.
- (2) *Различия во вкусах, ингредиентах или компонентах.* Ингредиент или компонент действующего бренда используется для создания нового продукта в другой товарной категории. На-

пример, Kraft перенесла отличительный вкус своего сыра Philadelphia на соус для салата — Philadelphia Cream Cheese Salad Dressing.

- (3) *Сопутствующий товар.* Совместное использование некоторых товаров также позволяет осуществлять расширение бренда. Например, батарейки Duracell предоставили возможность создать фонарики Duracell.
- (4) *Одни и те же потребительские франшизы.* Маркетологи разрабатывают различные бренды для продажи их своим лояльным потребителям. Например, AA вначале была известна своими дорожными услугами для автомобилистов, однако теперь эта ассоциация предлагает на рынке и ряд других своих продуктов, в частности, автомобильные страховки, уроки вождения, путеводители для автомобилистов, рейтинги гостиниц и AA Visacard.
- (5) *Опыт.* Бренды расширяются в тех областях, где, как считают потребители, первоначальный бренд свидетельствует о наличии специальных знаний или особого опыта. Например, воспринимаемый потребителями опыт Canon в сфере оптики был перенесен и на фотокопиры.
- (6) *Уникальное преимущество, атрибут или характеристика бренда.* Некоторые бренды выделяются своей уникальностью по конкретному атрибуту, который затем переносится в родственную область. Например, производители апельсинового сока Sunkist запустили на рынок таблетки Sunkist Vitamin C.
- (7) *Имидж или статус проектировщика.* Некоторые потребители начинают считать, что их автомобиль Saab имеет более высокий статус, когда они узнали, что Saab также работает в отрасли реактивного самолетостроения.

При рассмотрении варианта переноса первоначального названия бренда в новый сектор выгоды, получаемые от этого, должны быть сопоставлены с любыми негативными влияниями на первоначальное название и любым ущербом, который может получить ключевой бренд. Анализируя каждую из указанных областей более подробно, используя для этого контрольный список, созданный на основе работы Аакера (Aaker, 1990), маркетологи могут лучше решить, целесообразно ли им применить вариант переноса названия бренда или к нему лучше не прибегать.

Возможные преимущества от расширения названия бренда

1. *Осведомленность.* Знакомы ли потребители с названием бренда? Чтобы воспользоваться возможностями своего бри-

танского бренда в глобальных масштабах, в начале 2000 г. Jif изменила свое название на Cif с целью лучшего соответствия запросам в других странах. Компания Whirlpool, производитель бытовых приборов, в 1989 г. создала совместное предприятие с Philips как часть своей программы по расширению деятельности в масштабах всей Европы. Philips не была готова продать свое хорошо известное название, и поэтому Whirlpool воспользовалась политикой двойного брендинга, понимая, что это соглашение будет действовать относительно недолго и через несколько лет им придется отказаться от названия Philips.

2. *Ассоциации, вызываемые брендом.* Будут ли потребители рассматривать расширение как разумный шаг? Вызовет ли этот вариант бренда нужные ассоциации у потребителей? Cadbury's использовала свое название на рынке ликеров, так как оно автоматически вызывало у потребителей определенные ожидания в отношении вкуса.
3. *Ассоциации, связанные с качеством.* Сможет ли название в условиях расширения бренда обеспечить правильное восприятие качества? Vulgarî начинала свою деятельность в Риме как производитель изящных ювелирных изделий. Со временем она постепенно расширяла сферу применения своего названия, однако постоянно исходила из философии высокого качества. Благодаря этому в течение 1990-х годов ее ассоциации с высоким качеством позволили ей перенести имя бренда на духи, шелковые шарфы, кожаные сумки, футляры для очков и подарки.
4. *Поощрение пробной покупки.* Обеспечивает ли название для потребителя, чувствительного к риску, дополнительную уверенность в правильности совершения им данной покупки?

Возможные недостатки ключевого названия бренда

1. *Отсутствие добавленной ценности.* Добавит ли название ценность к новой линии? Некоторые утверждают, что статус дизайнерской марки Pierre Cardin мало добавляет к ее расширенным линиям — особенно это проявилось, когда компания предложила на испанском рынке плитку для ванных комнат.
2. *Отрицательные ассоциации.* Не появятся ли ошибочные ассоциации? Например, потребители знали и уважали Levi Strauss за их джинсы. Но расширение названия до костюмов Levi Tailored Classics оказалось неудачным из-за возникновения ошибочных ассоциаций.

3. *Запутанные ситуации из-за названия.* Позволяет ли название понять тип продукта, предлагаемого на рынке?

Возможный ущерб для основного бренда

1. *Нежелательные ассоциации.* Не будет ли нанесен ущерб основному бренду? Поглощение компанией Black & Decker небольшой линии бытовых приборов, принадлежавшей General Electric, вызвало много споров. Некоторые руководители, недовольные этим шагом, считали, что имидж Black & Decker из-за переноса их названия на новый ассортимент будет ослаблен.
2. *Воспринимаемое ухудшение качества.* Не ухудшится ли воспринимаемое качество основного бренда? После поглощения Skoda компанией Volkswagen первоначальное название VW, как минимум, не выиграло, так как приобретенный бренд оказался неудачным.
3. *Возможность поражения.* Не приведет ли не учтенная при анализе угроза к ущербу для основного бренда? Когда Persil запустила Persil System 3, она не прогнозировала возникновения дерматологических проблем и как результат очень быстро возникшего сопротивления рынка.

Помимо этих трех возможных проблемных областей, было бы разумно, если маркетолог получит ответ еще на один вопрос, связанный с экономией за счет расширения бренда. Существуют ли в компании ограничения маркетингового бюджета? Если бренд-маркетолог ограничен в своих действиях из-за сокращения компании, расширение бренда может стать единственным практически реализуемым тактическим вариантом. Однако в этом случае очень важно рассмотреть проблему каннибализации. Наличие привлекательного названия бренда на новом продукте может привести к тому, что продажи нового бренда будут обеспечиваться не только благодаря новым потребителям, но и тем, кто в прошлом покупал основной бренд. Хотя каннибализация в той или иной мере возникает почти всегда, маркетологу необходимо спрогнозировать возможные ее масштабы.

Исследователи изучили, в какой степени бренды, подчеркивающие функциональные или престижные коннотации, могут быть расширены. Например, потребители, рассматривают возможность покупки Timex в основном как часов, имеющих хорошие функциональные характеристики, в то время как часы Rolex вызывают у них скорее ассоциации престижного типа. Исследователи установили, что *название бренда, которое в первую очередь ассоциируется с функциональными преимуществами, легче расширять на товарные облас-*

ти, приобретаемые в основном ради их функциональных выгод. Поэтому, например, фирменные наручные часы, позиционируемые в первую очередь как продукт с отличными функциональными характеристиками, могут без больших сложностей перенести свое название на секундомер. И наоборот, как показали исследования, если первоначальное название бренда скорее позиционируется по координате престижа, чем функциональности, то его легче переносить на товарную область, известную своей престижностью. Другими словами, название Rolex с большей вероятностью можно перенести на классические часы, чем на секундомер.

Исследования также показали, что если потребители воспринимают, что бренд переходит на товарную область, которую многие фирмы считают относительно легкой для производства, расширение бренда не будет успешным. Возможно, это объясняется тем, что потребители чувствуют, что в новой товарной области у конкурирующих брендов различия будут незначительными и что новый участник собирается предложить им вряд ли что-то больше, чем свой имидж, и установить за это неоправданно высокую цену. Исследования, выполненные под руководством Хема (Hem, 2003), в ходе которого изучались расширения в области потребительских товаров постоянного спроса, товаров длительного пользования и услуг, позволили получить полезные результаты, которыми маркетологи могут воспользоваться. Чем больше воспринимаемая схожесть между категорией родительского бренда и категорией расширенного бренда, тем сильнее вероятность положительных оценок потребителей. Чем более благоприятна репутация родительского бренда, тем выше вероятность, что потребители позитивно отнесутся к расширению бренда. Другими словами, формирование положительной репутации родительского бренда и ее поддержание — важный фактор будущего успеха при расширении бренда. В секторе услуг можно найти положительную зависимость между степенью, в которой потребители являются новаторами, и степенью, в которой расширение брендов услуг воспринимается потребителями положительно. Следовательно, если организация планирует расширение бренда в секторе услуг, она может выиграть, если целенаправленно будет работать с более инновационными потребителями.

Выводы

Анализируя возможности и угрозы, связанные со средой, в которой действует организация, а также тщательно изучая природу конкурентного преимущества бренда, маркетологи могут разрабатывать стратегии, позиционирующие их бренд так, чтобы добиваться лучшей доходности и при этом обеспечивать защиту от атак конкурен-

тов. Продолжительность жизни брендов зависит от того, насколько им удастся сохранить свое конкурентное преимущество.

Успешным брендам присущи два широких вида конкурентного преимущества: (1) более дешевое, чем у конкурентов, предоставление одних и тех же качеств, то есть это бренды, ориентированные на низкие издержки; (2) предоставление дополнительных качеств, не предлагаемых соперниками, по более высокой цене, — это бренды с добавленной ценностью. Здесь важно принять решение о стратегической направленности бренда и о том, как информация об этом будет доведена до каждого сотрудника компании. Выбор конкурентного преимущества бренда определяет требования в отношении сотрудников, ресурсов и процессов. Если каждый сотрудник понимает, каким образом реализуется брендинг, то каждый может внести свой вклад в сокращение издержек или получение дополнительных ценностей. Стратегические подходы к каждому типу бренда требуют дальнейшего развития: важно не перейти в область родовых брендов, для которых характерна небольшая добавленная ценность, а часто и отсутствие стоимостных преимуществ.

Эффективный способ, позволяющий идентифицировать наличие у бренда конкурентных преимуществ, — цепочка ценности, предложенная Портером. Эта модель помогает менеджерам рассмотреть процессы и вспомогательные услуги, используемые при трансформации родовых товаров в очень известные бренды. Как контрольное устройство эта модель позволяет определить, усиливаются ли со временем конкурентные преимущества брендов, для чего анализируются звенья связи на каждом участке процесса добавления ценности.

Более современный способ разработки бренд-стратегии — анализ типа конкурентного преимущества, присущего бренду, и масштаба его конкуренции на рынке, который планируется сделать целевым — для узкой или широкой группы потребителей. Специальная матрица позволяет выделить четыре родовые стратегии. Установив конкурентное преимущество бренда и то стратегическое направление, которому целесообразно следовать, маркетолог должен затем спрогнозировать ответные действия конкурентов и разработать способы, позволяющие сохранять преимущества бренда. Важный аспект — единое и правильное понимание членами бренд-команды, кто являются их конкурентами, и использование концепции рыночной доли для оценивания будущих возможностей бренда.

Рентабельные бренды фокусируются на занятии позиций лидеров на конкретных рынках, предлагая потребителям более высокое воспринимаемое качество, чем у конкурентов, и умело используя возможности, предоставляемые средой, в которой они действуют. Рентабельность бренда обеспечивается реализацией долгосрочных

программ инвестиций в бренд и наличием факторов, усиливающих позиции бренда.

Все возрастающие расходы на рекламу заставили многие фирмы более внимательно присмотреться к варианту покупки готовых брендов, а не созданию своих брендов с нуля. Другой способ, который маркетологи рассматривают как возможность сокращения издержек и минимизации риска (если у их бренда сложилась положительная репутация), состоит в переносе ключевого названия бренда на новые рынки. Однако при этом следует очень внимательно рассмотреть опасности, изначально присущие этой стратегии.

Контрольный список маркетинговых действий

После прочтения этой главы маркетологам следует выполнить предложенные ниже упражнения, что поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. Напишите, какими причинами можно объяснить, почему потребители покупают и ваш бренд, и бренды ваших конкурентов. По каждой из этих причин оцените, какой из брендов лучше удовлетворяет запросы потребителей. Если такая информация уже есть (проведено точное маркетинговое исследование), воспользуйтесь ею, а не субъективными суждениями руководства. На отдельном листочке обобщите эти результаты и сделайте выводы, какие атрибуты у каждого бренда лучше всего удовлетворяют запросы потребителей. Это один из способов идентификации конкурентного преимущества каждого бренда. Те бренды, которые не имеют никаких «атрибутов успеха», вряд ли позволят добиваться высоких результатов в течение длительного периода.
2. Насколько легко вашим конкурентам скопировать конкурентные преимущества любого из ваших брендов? Какие действия вы предпринимаете, чтобы сохранить конкурентные преимущества ваших брендов?
3. Отдельно используйте матрицу преимуществ для каждого из ваших брендов (см. рис. 9.3), чтобы определить место вашего бренда и места ваших конкурентов. В какой бы квадрант ваш бренд не попал, задайте себе вопрос, насколько соответствуют этому квадранту используемые бренд-стратегии. Бренды конкурентов, попавшие в один квадрант с вашим брендом, потенциально являются для него самой большой угрозой. Что вы делаете, чтобы защитить ваш бренд от таких «соседей»?
4. С помощью цепочки ценности (см. рис. 9.4) идентифицируйте все виды деятельности, которые вы предпринимаете в ходе трансформации товаров или услуг с низкой ценностью в го-

товые товары и услуги с высокой ценностью. Какие из этих видов деятельности, по вашему мнению, вы делаете лучше или могли бы делать лучше, чем ваши конкуренты? Как эти «более совершенные или более дешевые» виды деятельности связаны с конкурентными преимуществами, выявленными в п. 1? Попытайтесь оценить, какая доля издержек может быть начислена на каждое звено цепочки ценности по конкретному бренду. Как эти стоимостные компоненты сопоставимы с аналогичными издержками ваших конкурентов? Насколько хорошо связаны каждый процесс и вспомогательные виды деятельности в цепочки ценности?

5. Отдельно по каждому вашему бренду воспользуйтесь матрицей масштабов конкуренции и конкурентного преимущества (рис. 9.5), чтобы показать, где располагаются ваш бренд и бренды ваших конкурентов. В какой бы квадрант этой матрицы ваш бренд ни попал, проверьте, насколько ваша нынешняя стратегия соответствует этому квадранту. Есть ли конкурирующие бренды, которые попали в тот же квадрант, как и ваш бренд? В какой мере их текущие стратегии соответствуют тем, которые наиболее приемлемы для данного квадранта? Что вы планируете, чтобы защитить ваш бренд от брендов, находящихся в том же квадранте?
6. Оцените один из ваших брендов — пытаетесь ли вы сохранить его конкурентные преимущества, концентрируясь на производственной эффективности или на более высоких, чем у конкурентов, показателях функционирования или на выполнении аналогичных видов деятельности по-своему. Если вы делаете ставку на производственную эффективность, необходимо знать, насколько трудно постоянно опережать конкурентов таким образом. В какой мере каждый из ваших видов деятельности по формированию бренда (а) демонстрирует стабильность, (б) усиливает друг друга? Проанализируйте вашу цепочку ценности: как вы могли бы реструктурировать каждый из видов деятельности, чтобы он точнее соответствовал своему предназначению и тем самым обеспечивал более высокую устойчивость?
7. Самостоятельно (а не в составе команды) выберите бренд и составьте список его конкурентов. Затем (опять же) самостоятельно сгруппируйте конкурентов в отдельные кластеры, подобные группировке конкурентов по показателям стратегии. Затем в команде обсудите ваши аргументы по указанным конкурентам и различным основаниям, предложенным для их стратегического группирования.

8. Используя данные, полученные в предыдущем пункте, определите, какие конкуренты, по мнению команды, используют такую же стратегию, что и ваш бренд? Есть ли у вас информация об этих конкурентах (и насколько вы можете спрогнозировать их будущие действия, направленные на ваш бренд)?
9. Используя рис. 9.6, где показаны компоненты доли бренда, определите, какие данные маркетинговых исследований у вас есть, чтобы оценить объем продаж с потребителям из групп А — Е. Какая доля потребителей приходится на каждую из категорий D1, D2, D3 и D4? Какие действия вы могли бы предпринять, чтобы максимизировать числа потребителей в категории D1?
10. Какие данные маркетингового исследования свидетельствуют о восприятии потребителями качества вашего бренда и брендов ваших конкурентов? На основе исследований качественного характера можете ли вы точно определить, как потребители оценивают качество вашего бренда и брендов конкурентов? Основываясь на отчетах маркетингового исследования, определите, какие действия необходимы, чтобы улучшить восприятия потребителями качества вашего бренда?
11. Применительно к последнему случаю, когда вы следовали политике использования имеющегося названия бренда для расширения вашего ассортимента, оцените:
 - сильные стороны применения ключевого названия бренда;
 - преимущества новой линии, имеющей в качестве бренда основное название;
 - влияние новой линии на ключевой бренд.

Приняв во внимание все эти моменты, выскажите свое мнение, было ли разумным применить политику расширения бренда в проанализированном примере?

Ссылки и литература для дополнительного чтения

- Aaker D. (1990). Brand extensions: the good, the bad and the ugly. *Sloan Management Review*, 31 (4), 47—56.
- Aaker D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker D. and Keller K. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54 (January), 27—41.
- Biel A. (1990). Strong brand, high spend. *ADMAP*, November, 35—40.
- Brown A. (1995). *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing.
- Buday T. (1989). Capitalizing on brand extensions. *Journal of Consumer Marketing*, 6 (4), 27—30.
- Buzzell R. and Gale B. (1987). *The PIMS Principles*. New York: The Free Press.

Clifford D. and Cavanagh R. (1985). *The Winning Performance: How America's High Growth Midsize Companies Succeed*. London: Sidgwick & Jackson.

Daniels K., Johnson G. and de Chernatony L. (2002). Task and institutional influence on managers' mental models of competition. *Organization Studies*, **23** (1), 31–62.

Davidson H. (1997). *Even More Offensive Marketing*. Hannondsworth: Penguin.

de Chernatony L. (1991). Formulating brand strategy. *European Management Journal*, **9** (2), 194–200.

de Chernatony L. and Daniels K. (1994). Developing a more effective brand positioning. *Journal of Brand Management*, **1** (6), 373–9.

de Chernatony L., Daniels K. and Johnson G. (1993). Competitive positioning strategies of mirroring sellers' and buyers' perceptions? *Journal of Strategic Marketing*, **1**, 229–48.

de Chernatony L., Daniels K. and Johnson G. (1995). Managers' perceptions of competitors' positioning: a replication study. In *TIMS Marketing Science Conference*. Australian School of Management, Sydney.

Doyle P. (1989). Building successful brands: the strategic options. *Journal of Marketing Management*, **5** (1), 77–95.

Doyle P. (2001). Building value-based branding strategies. *Journal of Strategic Marketing*, **4** (1), 255–68.

Easingwood C. (1990). Hard to copy services. In *Marketing Educators Group Proceedings* (Pendlebury A. and Watkins T., eds). Oxford: MEG. 325–36.

Easton G. (1988). Competition and marketing strategy. *European Journal of Marketing*, **27** (2), 31–49.

Fombrun C. and Rindova V. (1996). Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations. New York University, Stern School of Business (Working Paper).

Grossberg K. (1989). How Citibank created a retail niche for itself in Japan. *Planning Review*, September–October, 14–17, 48.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, **13**, 135–42.

Hamel G. and Prahalad C. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, May–June, 63–76.

Hem L., de Chernatony L. and Iversen N. (2003). Factors influencing successful brand extensions. *Journal of Marketing Management*, **19**.

Johnson G. and Scholes K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Pearson Education.

Jones B. and Ramsden R. (1991). The global brand age. *Management Today*, September, 78–83.

Jones J.P. (1999). *How to Use Advertising to Build Strong Brands*. London: Sage Publications.

Karakaya F. and Stahl M. (1989). Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets. *Journal of Marketing*, **53** (April), 80—91.

Karel J. (1991). Brand strategy positions products worldwide. *Journal of Business Strategy*, May-June, 16—19.

Keller K. (2000). The brand report card. *Harvard Business Review*, January-February, 147—57.

Kelley B. (1991). Making it different. *Sales & Marketing Management*, May, 52—5,60.

Lorenz C. (1988). Unrelated take-overs spell trouble. *Financial Times*, 4 March, 22.

Ohmae K. (1982). *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguin.

Park C.W., Milberg S. and Lawson R. (1991). Evaluation of brand extension: the role of product feature similarity and brand concept consistency. *Journal of Consumer Research*, **18** (September), 185—93.

Peters T. and Waterman R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Porac J. and Thomas H. (1990). Taxonomic mental models in competitor definition. *Academy of Management Review*, **15** (2), 224—40.

Porter M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Porter M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61—78.

Prahalad C. and Hamel G. (1990). The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79—91.

Tauber E. (1988). Brand leverage: strategy for growth in a cost control world. *Journal of Advertising Research*, August-September, 26—30.

Thornhill J. (1991). Ratner gloomy as recession drives group into £17.7m loss. *Financial Times*, 17 September.

Thornhill J. (1992). Jewellery innovator and the textile veteran. *Financial Times Weekend*, January 11/12, 6 (See also p. 1 and p. 22).

Urban G. and Star S. (1991). *Advanced Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Wachman R. and Fairbairn S. (1992). Ratner steps down as sales slump. *The Evening Standard*, 10 January, 5.

White, R. (1999). Brands and advertising. In *How to Use Advertising to Build Strong Brands* (Jones J. R., ed.). London: Sage Publications.

Woodward S. (1991). Competitive marketing. In *Understanding Brands* (Cowley D., ed.). London: Kogan Page.

Трудности создания и поддержания добавленных ценностей

Краткое содержание главы

В этой главе анализируются трудности, с которыми сталкиваются маркетологи при создании и поддержании добавленных ценностей бренда. Сначала выясним, почему добавленные ценности целесообразно создавать только, если они релевантны для целевого рынка и если продукция заметно отличается от конкурентной. Затем проинтегрируем новые добавленные ценности и представим бренд в качестве единого предложения, для чего определим маркетинговые действия. Далее придем к выводу, что разрабатывать активы бренда следует не односторонне, а комплексно, так как только в этом случае потребители смогут увидеть, что вы удовлетворяете их функциональные и эмоциональные запросы, снижаете воспринимаемые риски и как результат облегчаете процесс покупки.

Один из способов идентификации возможных добавленных ценностей бренда — использовать четырехуровневую модель бренда как **родового** продукта или базовой услуги с окружающими его / ее слоями: **ожидаемым**, **расширенным** и **потенциальным**. Мы рассмотрим развитие брендов с помощью этой концептуальной модели как для секторов товаров, так и услуг. Кроме того, проидентифицируем дополнительные способы получения добавленной ценности, например, участие пользователей и создание продукции на заказ. Мы также проанализируем проблему защиты добавленных ценностей бренда от попыток конкурентов их продублировать. Одно из средств защиты — регистрация торговой марки. Однако подделки — это лишь одна из трудностей, с которой сталкиваются бренды, и поэтому в конце главы мы рассмотрим другие проблемы, которые приходится преодолевать бренд-маркетологам.

Позиционирование брендов как предложений с добавленной ценностью

Бренды преуспевают, поскольку потребители воспринимают их как продукты, имеющие ценность, превышающую ценность «эквивалентного» родового товара (если такая вещь вообще существует!), или стоимость, превышающую общую сумму цен на исходные ком-

поненты товара или услуги. В этом случае бренды обладают *релевантными* и *положительно воспринимаемыми* атрибутами, благодаря которым они становятся *явно отличительными* от других.

Для брендов характерно наличие добавленной ценности. Предложения, прежде всего акцентирующие свои названия, лишь удовлетворяют ключевые запросы потребителей в очень узком диапазоне. И наоборот, успешные бренды, дифференцируемые на основе добавленных ценностей, не только удовлетворяют лишь ключевую потребность, но и предлагают и другие выгоды.

Добавленные ценности, которые бренд обеспечивает при покупке или потреблении продукта, получают не только потребители. Например, компания Airbus в одной своей рекламной кампании продемонстрировала глобус, на котором был показан прямой маршрут Airbus A340 от Чикаго до Мамбая (Индия), в то время как конкуренты летают туда через Архангельск. Всем видевшим эту рекламу понятно, что добавленная ценность для пассажиров, летающих рейсами перевозчиков, использующих A340, — это сокращение времени полета благодаря отсутствию дозаправки на этих маршрутах. Но есть еще одна добавленная ценность, которую получает авиалиния, приобретающая только аэробусы A340: повышение производительности при управлении парком своих самолетов за счет снижения общих производственных издержек. Однако эту добавленную ценность, как оказалось, трудно сохранить, потому что Boeing предложила на рынке свою аналогичную модель — Boeing 777, который, как утверждают его разработчики, позволяет преодолевать еще более дальнее расстояние без дозаправки. Другой хороший пример добавленной ценности на деловых рынках — корпорация IBM, которая однажды провела кампанию продвижения «Покажите нам возможность, которой вы воспользовались, и мы продемонстрируем вам еще девять, которые вы отвергли». Другими словами, IBM вышла за пределы простой продажи своего оборудования и способна, имея инструменты поддержки принимаемых решений, анализировать данные о потребителях и на этой основе выявлять дополнительные потенциальные возможности.

Разработка бренда за счет дополнительных положительных характеристик, улучшающих потребительское восприятие большинства дополнительных ценностей, должна исходить из известной поговорки, гласящей, что ценность находится «в глазах любящего» и что дополнительно удовлетворяемые запросы потребители всегда воспринимают с удовольствием. Стремление постоянно добиваться повторных покупок и более благоприятного отношения потреби-

лей к своему бренду — это цель всех маркетологов, хотя с точки зрения добавленной ценности здесь возникают большие трудности. По мере того как опыт потребителей растет, они начинают испытывать к поставщику большее доверие, но при этом возрастают и их ожидания. *При повторной покупке бренда то, что раньше рассматривалось как добавленная ценность, предоставляемая поставщиком, становится для заказчика ожидаемой необходимостью, и поэтому он начинает принимать ее как само собой разумеющуюся характеристику.* В результате маркетологам приходится постоянно наращивать добавленные ценности.

Другая трудность связана с тем, что потребители оценивают любую добавленную ценность *относительно* предложений конкурирующих брендов. Поэтому маркетолог должен все время отслеживать стратегии своих конкурентов. Так, авиалинии в качестве добавленной ценности используют развлечения пассажиров в полете, предоставляют им возможность удобно и хорошо выспаться в полете, принять душ и даже поработать с использованием современных технологических возможностей. Но как только одна фирма расширяет свой бренд таким образом, другие отслеживают ее предложения и вскоре выходят на рынок с аналогичными вариантами. Поэтому сохранять достаточно долго и в полной мере достигнутую уникальность обычно не удается.

По поводу значения добавленной ценности существуют различные ее интерпретации. Перспектива, которую мы рассмотрели, отражает добавленную ценность в параметрах предоставления дополнительных преимуществ помимо базового уровня. Однако в некоторых случаях потребитель может просто не знать полностью о дополнительных преимуществах, которые он получает, покупая данный бренд. Так, подписываясь на услуги карточки American Express, клиенты обычно знают о наличии услуг поддержки, но не детально. American Express использует это незнание в своих рекламных материалах, показывая, как их представители, занимающиеся обслуживанием клиентов, отвечают на их самые разнообразные запросы о помощи: доставляет важное лекарство человеку, оказавшемуся, например, в Восточной Европе, преодолевают стихийные бедствия, чтобы доставить своим путешествующим клиентам дорожные чеки, или привозят паспорт попавшему в затруднительное положение клиенту. Постоянно заинтересованная в расширении своих услуг, American Express старается обслуживать их все лучше, выходя уже почти на уровень службы доставки (например, выполняя заказ владельца карточки — купить хороший подарок).

“Remarkably Anthea’s cholesterol dropped to 5.1. Amazingly, mine’s down to 4.8.”

Mike Watts, Cheryl Watts, Dawn

Mike and Anthea Watts have a very good reason to be impressed. After using Flora pro.activ for only four weeks, their cholesterol dropped dramatically. They’re not the only ones. Time and time again, clinical trials have demonstrated that moving to a healthy diet that includes Flora pro.activ gives average LDL cholesterol reductions of 30 to 35 per cent. Much of this is due to plant sterols, an ingredient that works by reducing the amount of cholesterol your body absorbs. All of which is terrific news for people who would like to maintain a healthy heart. But why not feel our news? Call 0800 027 1322 (UK), or 1850 409 272 (USA). Alternatively, visit our web site at floraproactiv.co.uk. In time to no time, what reduced Mike and Anthea’s cholesterol could be reducing yours.

For your FREE information pack, please complete and return this coupon to: Flora pro.activ, FREEPOST SEANTON, Nelson BB9 6QU.

Title _____ Initial _____ Surname _____ Address _____ Postcode _____

Dramatically cuts cholesterol.

© FLORAPRO ACTIV HOLDINGS LTD. OUR OFFICIAL PRODUCT IS IN GREAT DEMAND. PLEASE ORDER EARLY TO AVOID DELAYS. FLORAPRO ACTIV AND THE HEARTY BEAT FROM A FLORAPRO ACTIV ARE TRADE MARKS OF FLORAPRO ACTIV LTD. © 2006. THE FLORAPRO ACTIV AND HEARTY BEAT FROM A FLORAPRO ACTIV ARE TRADE MARKS OF FLORAPRO ACTIV LTD.

Иллюстрация 10.1

Flora pro.activ предлагает дополнительную ценность, которую многие нынешние потребители принимают очень положительно: способность снизить содержание холестерина в организме

Еще одна интерпретация исходит из другой перспективы — *рассматривать добавленную ценность как чувство, которое возникает у потребителей, когда они видят, что бренд предлагает больше, чем его конкуренты, независимо от того, лежат ли в основе этого чувства настоящие или лишь воспринимаемые характеристики.* Такая интерпретация, в основу которой положен потребитель, привлекает наше внимание к важности восприятия потребителя. Поэтому хотя два консультанта по финансовым вопросам одной и той же консалтинговой фирмы имеют одинаковые технические знания по финансовым услугам, клиент, имеющий обширные сетевые контакты, может предпочесть взаимодействовать только с одним из них, так как в ходе общения с ним он чувствует, что этот консультант выходит за пределы его обычных ожиданий и обслуживает его максимально

старательно и полезно. Следующее следствие этой интерпретации — учет того факта, что индивидуальность и репутация бренда являются источниками добавленной ценности. Интересный анализ типов добавленной ценности, соответствующих такой интерпретации, представил Джоунз (Jones, 1986). Например, существуют добавленные ценности, которые

- потребители получают от опыта взаимодействия с брендом благодаря таким факторам, как знакомство, репутация или индивидуальность;
- зависят от типа людей, использующих данный бренд;
- зависят от убеждений в том, что бренд эффективен (например, косметические товары);
- зависят от внешнего вида бренда или его упаковки, явно отличающей его от других предложений.

Еще одна интерпретация добавленной ценности объединяет потребительскую и управленческую перспективы, рассматривая ее как возможность удовлетворить запросы потребителей лучше, чем конкуренты, и по разумной цене. Добавленные преимущества бренда требуют дополнительных расходов, и поэтому такая перспектива должна рассматриваться, если потребители готовы платить больше, чтобы покрыть издержки на предоставление таких выгод. Одна из проблем, с которой сталкиваются менеджеры, разделяющие эту перспективу, возникает из-за того, что порой они перегружают бренд нерелевантными потребительскими преимуществами — в результате цена как денежный эквивалент потребительской ценности становится ниже экономических затрат на создание такого бренда. Например, некоторые компактные видеомагнитофоны имеют множество функций, которыми большинство владельцев обычно не пользуются.

Предыдущая интерпретация предлагает идею перехода от цены к ценности. Цены устанавливаются маркетологами, ценность воспринимается потребителями. Смещая фокусированность с компании, то есть с ценообразования, на потребителя, то есть на ценность, маркетологи могут лучше понять, как можно эти ценности добавить. Чтобы понять представления потребителей о концепции ценности, Цайтхамел (Zeithaml) провел исследование, по результатам которого был сделан следующий вывод — потребители воспринимают ценность в виде четырех основных категорий:

- ценность — это низкая цена;
- ценность — это то, что я хочу получить от продукта;
- ценность — это качество, за которое я плачу соответствующую цену;
- ценность — это то, что я получаю за то, что я отдаю.

Такая классификация потребительских интерпретаций позволяет получить основу для целенаправленного создания дополнительной ценности для каждого потребительского сегмента. Например, первый сегмент («низкая цена») потребителей может быть особенно чувствителен к брендам, ориентированным на низкие издержки, и поэтому здесь следует избавиться от любых ненужных расходов. И наоборот, вторая группа («все, что я хочу») ценит бренды, которые более сфокусированы на удовлетворении их запросов или на создании ситуации, позволяющей потребителю более точно продемонстрировать свои запросы, о чем мы узнали в главе 8. Третья категория — это компромиссные потребители, которые сравнивают воспринимаемое повышенное качество и выгоды от него с более значительными издержками и, как следствие, ценой, которую надо за все это заплатить. Поэтому, если маркетолог использует знание потребителей, чтобы заметно повысить качество бренда при умеренных дополнительных издержках на это, то станет возможным более полное удовлетворение их запросов. И наконец, четвертая категория не ограничивается только качеством, а анализирует более широкий спектр преимуществ. Здесь потребители рассматривают издержки не только как финансовые параметры, а анализируют более широко, например, свое время или спокойствие. Разобраться во всем этом поможет продуманное потребительское исследование. Оно стимулирует появление новых идей у членов команды, занимающейся брендом и старающейся создать добавленные ценности.

Далее в этой главе мы рассмотрим формализованные модели, позволяющие менеджерам идентифицировать способы добавления ценности. Однако здесь следует учитывать, что в добавленные ценности бренда свой вклад вносит каждое подразделение фирмы. Поэтому, чтобы организация могла предоставить добавленную ценность, менеджерам необходимо знать, какой вклад *вносят* все подразделения. При этом возможны самые разные проблемы. Одна из них, классическая по своей природе, возникла у фирмы, которая попыталась позиционировать себя за счет добавленной ценности в виде отличного обслуживания клиентов. Если заказчик сообщал о каких-то недостатках или сбоях купленного в фирме оборудования, инженер был у него уже через несколько часов. Проведя диагностику, инженер связывался со складом запасных частей о выдаче запасной детали для замены бракованной. Но именно здесь происходил сбой: специалист говорил об инженерных характеристиках детали, а складские работники оперировали учетными номерами деталей. Пока не был согласован общий коммуникационный протокол, коэффициент неэффективности обслуживания оставался низким, так как работники склада отправляли не те детали, которые были нужны.

Явно дифференцированные, релевантные и востребованные добавленные ценности

Нотариус, сообщаящий в газетах, что его сотрудник доставляет клиентам подготовленные документы, с большей вероятностью выиграет на рынке нотариальных услуг, чем безликая фирма, которая пытается обговаривать в ходе переговоров с клиентами более выгодные для себя расценки за выполняемые ею нотариальные процедуры. Фирмой-победителем на рынке проката автомобилей будет та, которая предоставляет свой автомобиль ночью накануне дня, когда он необходим клиенту для длительной поездки. Хотя, скажем, автомобили, предоставляемые конкурирующими фирмами для проката, могут заменяться каждые шесть месяцев. Но в конечном счете, как доказывает практика, настоящим отличительным фактором, позволяющим отдельным фирмам добиваться более заметного успеха, является знающий, улыбчивый и услужливый персонал. Такие добавленные ценности вносят заметный вклад в успех бренда, поскольку позволяют различать конкурентов по тем атрибутам, которые значимы для потребителей и воспринимаются ими положительно.

Чтобы преуспевать, фирме очень важно знать, какие именно добавленные ценности своих брендов она предлагает потребителям, а также в какой мере они востребованы их потребителями. Однако мнения сторон могут быть различны. Так, директор по продажам кухонного оборудования воспринимал свой бренд с точки зрения добавленной ценности как продукт, имеющий высокое качество. Проблема заключалась в том, что многие конкуренты этой фирмы также рассматривали высокое качество как *свою* добавленную ценность. Когда директора попросили более точно определить, что он понимает под качеством, он заявил, что их кухонная мебель не сломается, если плоские упаковки с отдельными частями, из которых она собирается, сбросить с пятиметровой высоты! Потребители вряд ли будут тестировать прочность своих кухонь подобным образом, их скорее интересует материал, из которого она сделана, дизайн, размеры и сроки доставки. Другими словами, фирма мало задумывалась об идентификации релевантных добавленных ценностей, из-за чего ее бренды не предлагались на рынке с должной степенью дифференциации, учитывающей реальные интересы потребителей. В перспективе эту фирму ожидали большие проблемы.

После того как выяснено, что именно составляет добавленные ценности бренда, необходимо разработать целостную стратегию, интегрирующую добавленные ценности в каждую часть всей цепочки ценности. Например, добавленная ценность нового бренда тестируемого оборудования начинается с наличия компонентов высо-

кого качества и строго выполняемых процедур тестирования на каждом этапе производства. После этого необходимо, чтобы каждый, работающий над созданием бренда, старался добиться решения этой задачи. Это означает, что если тестирующее оборудование выходит из строя, на предприятии заказчика должно быть подразделение, обеспечивающее быструю поставку заменяющего оборудования на время ремонта. Это позволяет брендам фирмы отличаться от предложений конкурентов и наглядно демонстрировать добавленные ценности.

Чтобы добиться успеха при разработке добавленных ценностей бренда, необходим единый подход, учитывающий, в частности, следующие рекомендации:

- **дифференцирующие** отличия от конкурентов — название бренда должно мгновенно ассоциироваться с конкретными добавленными ценностями, как например в спортивной обуви Nike, в рекламе которой подчеркивается, что их потребители никогда не соглашаются быть вторыми, а всегда стремятся выиграть; победу олицетворяет и название бренда — имя греческой богини победы;
- добавленные ценности должны удовлетворять не только функциональные запросы, но и **эмоциональные**. Например, RAC обеспечивает не только оперативный ремонт автомобилей, сломавшихся в пути, но и в значительной степени снимает чувство тревоги, которое возникает у владельцев машин в подобных случаях;
- покупка должна восприниматься как операция с **небольшим риском**, как это имеет место с продукцией Virgin PEP, поддержку которой дает имя Ричарда Бренсона;
- сделать покупку более легкой, для чего использовать бренд в качестве механизма **компактного представления** продукта;
- получить поддержку, зарегистрировав торговую марку, что **юридически гарантирует** определенный стандарт стабильности характеристик.

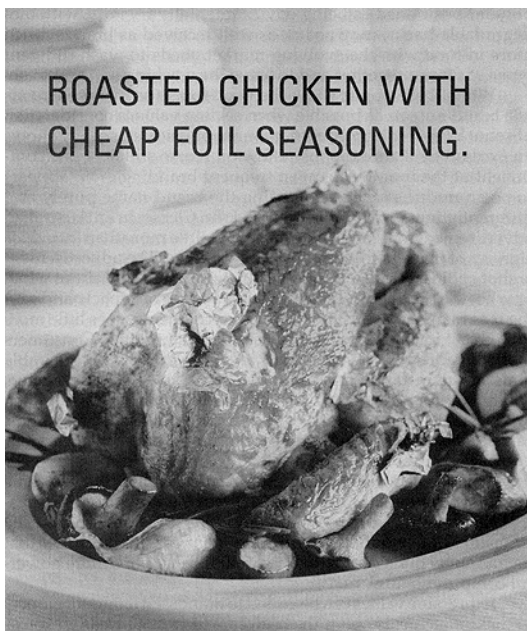
Другими словами, успешные бренды делают ставку не только на одну часть своего актива, а объединяют все. Более того, они стараются адаптировать такой системный подход, при котором каждый компонент усиливает друг друга.

Бренды преуспевают в том случае, если они четко демонстрируют добавленные ценности, соответствующие потребительским запросам, которые имеются в каждый конкретный момент времени. В России и Китае, где бренды производителей могут получить преимущество благодаря огромным рыночным возможностям, успех западных

брендов скорее всего будет связан с тем, как они будут перепозиционированы, чтобы учесть потребительские запросы населения этих стран. Например, бренды стиральных порошков, позиционированные на Западе как экологически безвредные и расфасованные в упаковки, которые разлагаются под действием окружающей среды, могут не восприниматься столь же положительно на Востоке, как бренды, более соответствующие возникающим там рыночным запросам, например, позволяющие стирать различные типы тканей или добавляющие белью мягкость и свежесть.

Хотя эти факторы демонстрируют необходимость использования по возможности большого числа активов бренда при добавлении ценности, анализ некоторых подходов к брендингу в нашем современном обществе показывает, что существует избыточное доверие только к некоторым, в худших случаях всего к одному компоненту бренда. Наиболее частая ошибка, совершаемая при брендинге, — неоправданно высокая ставка на использование названия бренда только как дифференцирующего механизма. Например, Джон Клиз (John Cleese) в австралийской рекламе Planters Pretzels всего лишь представляет группу танцоров, которые во время своего выступления ритмично повторяют название бренда. В рекламе, выполненной на белом фоне, отсутствуют какие-либо сигналы о том, что или кого представляет этот бренд. Размещение названия на упаковке и повторение его в рекламной кампании столько раз, сколько возможно, в лучшем случае может вызвать лишь первоначальный интерес, но без подкрепления обычно быстро забывается. Люди относятся к брендам как к механизмам, помогающим им решать проблемы, и в этом качестве необходимо, чтобы у них мгновенно возникали ассоциации, связанные с названием бренда и его конкретными добавленными ценностями. Повтор же, вроде того, который использован в рекламе Planters Pretzels, вовсе не способствует созданию ассоциаций добавленных ценностей с конкретными брендами, и поэтому может не помочь, а порой и затруднить реализацию любых маркетинговых программ.

Чтобы понять, как ценности, добавленные к бренду, работают совместно при построении бренда, можно воспользоваться моделью, предложенной Interbrand. Использование более совершенных технологий или систем позволяет получать **функциональные** ценности, которые конкуренты не предлагают. Однако здесь возникает проблема: такие ценности соперники могут быстро повторить. В этом отношении достаточно вспомнить ту гонку, в которую оказалась втянута Intel, пытающаяся постоянно разрабатывать все более мощные компьютерные чипы.



Next time, use BacoFoil Release – it's non-stick, so you won't get stuck with any problems.



Baco. Another problem solved.

Иллюстрация 10.2

Bacofoil демонстрирует, как обычную жалобу (у покупателя фольга плохо отделилась от продукта после приготовления) можно использовать для создания добавленной ценности

Бренд может предложить и **экспрессивные** ценности, позволяющие потребителям делать заявления о себе и более четко выражать те или иные характеристики своей индивидуальности. Например, на основе уверенности в функциональных ценностях джинсов Levi (прочность и подлинность) значительные инвестиции в рекламу этого бренда добавили экспрессивные ценности, в частности, выражение индивидуальности, любви к свободе, мятежного духа и, как утверждают некоторые группы потребителей, сексуальности. Пользователь компьютером Apple может очень положительно ценить его креативность и индивидуальность, т.е. экспрессивные характеристики этого бренда. Бренд может также иметь **главные** ценности, демонстрирующие его суть. Эти ценности позволяют четко понять, что именно бренд отражает и каковы его глубинные философские, этические, политические и национальные характеристики.

В случае компании Body Shop потребители нередко покупают именно ее центральную ценность — заботу об окружающей среде.

Соединив эти три типа ценности и добившись их гармонизации, мы получаем **видение** бренда. Один из аспектов этого видения — представление о том, как бренд может сделать наш мир более совершенным. Размышляя о видении компьютера Apple, можно легче оценить, как совместные действия разработчиков программного обеспечения и инженеров облегчают получение функциональных преимуществ пользователями, что в свою очередь позволяет им проявлять собственные творческие подходы.

Идентификация добавленных ценностей

Когда возникает потребность отыскать компанию, предоставляющую услуги при переезде, владелец дома может первоначально не видеть большой разницы между такими фирмами. Однако если он попросит ряд фирм описать свои условия и расценки, то различия в их деятельности очень быстро станут очевидными. Представители одних фирм приезжают для оценки услуг в удобное для клиента время. Другие могут лишь предложить буклеты, в которых описываются услуги фирмы и даются рекомендации по упаковке вещей. Третьи присылают своего представителя, который обходит несколько раз дом, комментируя, как трудно спускать вещи по винтовым лестницам или демонстрируя недовольство, если ему приходится ждать, когда клиент передаст ему ключи от дома, куда надо перевозить вещи. Другими словами, хотя базовая услуга является типовой, недифференцированной, способ, которым она предлагается, порождает добавленные ценности, исходя из которых клиент начинает воспринимать услуги одной фирмы более полезными для себя, чем другой.

Учитывая, *что покупатели на потребительском, промышленном рынке и рынке услуг рассматривают товары и услуги как группы ценностей*, удовлетворяющих их запросы, маркетологи могут начать дифференцировать свои бренды, разрабатывая релевантные добавленные ценности. Например, фирмы по перевозке грузов могут дифференцировать себя за счет таких добавленных ценностей, как умение удовлетворить необычные запросы по грузоперевозке, вежливость персонала, удобная и хорошая упаковка грузов, надежность и гарантии всех выполняемых работ, благодаря чему доверие к услугам фирмы у владельцев домов возрастает. Все эти характеристики предоставляют те или иные возможности для дифференциации. В качестве дополнительного примера можно привести рынок соли, который, как могут утверждать многие люди, приближается к рынку родового товара, однако Reichenhaller доказала, что это далеко

не так, и предлагает на этом рынке свои бренды соли, позволяющие удовлетворить потребности потребителей по характеристикам здоровья или вкуса. Например, для людей, внимательно относящихся к своему здоровью, они предложили Alpine Light Salt (с пониженным содержанием натрия) и No Salt (вкус, в котором не ощущается соли); для людей, стремящихся к новым вкусам, они разработали Alpine Salt With Herbs (соль с травяными добавками), Alpine Salt for Meat & Poultry (соль для мяса и птицы) и Alpine Salt for Fish & Vegetables (соль для рыбы и овощей).

Модель, представленная на рис. 10.1, помогает уяснить концепцию того, как дополнительная ценность, встроенная в бренды, позволяет лучше удовлетворить запросы потребителей.

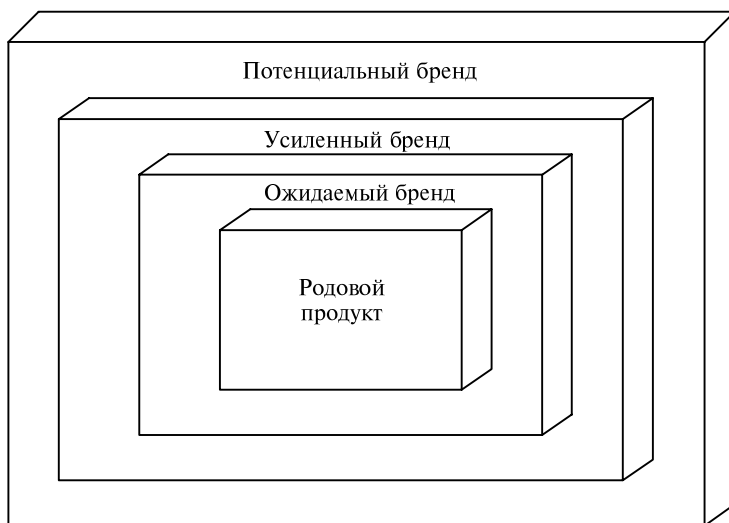


Рис. 10.1
Четыре уровня бренда (по Levitt, 1980)

Уровень родового продукта

На самом базовом уровне именно **родовой** (generic) продукт или родовые функциональные характеристики услуги позволяют фирме действовать на конкретном рынке. Примеры этого рода — автомобили, выпускаемые Ford, Vauxhall и Toyota, кредиты на покупку домов, предоставляемые Abbey National и Hallifax Bank of Scotland, компьютеры IBM и Dell. На этом уровне конкурентам относительно легко создавать типовые варианты. Чтобы убедиться в этом, достаточно вспомнить, как много производителей выпускают неболь-

шие городские автомобили типа хэтчбэк* (hatchback). В развитых странах родовой товар или услуга и их функциональные характеристики редко становятся основой для сохранения бренда, так как функциональные ценности можно легко дублировать.

Ожидаемый уровень

Покупатели и пользователи различают набор минимальных характеристик, благодаря которым конкурирующие бренды в одной и той же товарной области дифференцируются, и поэтому добавленные ценности должны выходить за пределы этого базового уровня. На **ожидаемом** (expected) уровне товары и услуги позволяют удовлетворять минимальные требования покупателей по таким атрибутам, как название, упаковка, дизайн, наличие, цена, количество и т.д.

Наиболее полезный способ определить, какими должны быть эти характеристики, — глубинное интервью с покупателями и пользователями. Ожидаемый уровень конкуренции брендов обычно наблюдается, если у покупателей нет достаточно большого опыта взаимодействия с конкурирующими брендами. В таких случаях они заняты поиском характеристик продуктов, позволяющим им оценить, насколько хорошо бренд может удовлетворять их мотивационные запросы. Например, некоторые из мотивирующих причин, объясняющих необходимость в горячительных напитках, — это релаксация (Ovaltine), энергия (Cadbury's Options), стимулирование (Nescafé) и теплота (Vovril). Чтобы составить общее представление о том, в какой мере конкурирующие бренды могут удовлетворить различные мотивирующие потребности, покупатели изучают название бренда, информацию на упаковке, цену и кампании продвижения. Уже на первом этапе при создании любого рынка вряд ли предлагаемые там бренды будут восприниматься одинаковыми и способными удовлетворять в равной степени одни и те же мотивационные потребности. Добавленные ценности, как правило, здесь являются функциональными характеристиками, упрочивающими позиционирование того, что бренды *делают*.

Уровень расширенного бренда

По мере того как покупатели становятся все более опытными и больше узнают и экспериментируют с различными брендами, отыскивая наилучший для себя вариант, они начинают все больше

* Автомобиль с открывающейся вверх задней дверью или задняя часть автомобиля с открывающейся вверх дверью (Прим. ред.)

внимания уделять цене. Чтобы сохранить лояльность потребителей и ценовую надбавку, маркетологи расширяют, **усиливают** свои бренды, добавляя к ним дополнительные преимущества, например, встраивают в стиральные машины чип самодиагностики сбоев. Менее опытный пользователь может посчитать этот чип не очень для себя полезным, но по мере того как потребители все лучше знакомятся с брендом, они начинают ценить все его свойства, помогающие сокращать задержки в обслуживании. Так, например, благодаря информации, полученной от «не очень полезного» чипа, инженер по обслуживанию сразу прибывает с необходимой запасной деталью. Чтобы понять, какие типы добавленных ценностей улучшают бренды на этом этапе, маркетологи должны провести глубокие интервью с опытными пользователями. Респондентов просят сообщить о своих проблемах, с которыми они столкнулись при использовании различных брендов, и высказать свои пожелания по улучшению предлагаемых им товаров и услуг.

На этапе усиления некоторые бренды могут восприниматься лучше других с точки зрения удовлетворения прежних мотивационных запросов. Например, Heineken, Stella Artois и Fosters предлагают освежающие напитки. В этом случае потребители начинают уделять повышенное внимание **отличительным, выделяющим (discriminating) факторам**. Ими могут быть такие функциональные характеристики, как размер, форма, цвет, наличие в продаже или эмоциональные характеристики, отражающие различные индивидуальные качества бренда. Укажем некоторые способы позиционирования брендов с использованием таких функциональных различителей (дискриминаторов):

- с точки зрения пользования — «всего один раз в день» для бренда лекарства;
- с точки зрения конечного пользователя — Calpol для детей, Aspirin — для взрослых;
- с точки зрения конкурентов — Avis, бренд номер два, попытался перехватить часть рыночной доли бренд-лидера у Hertz, используя кампанию «Мы стараемся усерднее»;
- с точки зрения конкретной характеристики — большая продолжительность срока службы батареек Duracell.

Возможно, еще более мощным дискриминатором является наличие у бренда индивидуальности. Автомобили Ford и Renault удовлетворяют в целом мотивационные запросы пользователей по эффективным по затратам городским машинам, но каждый из них имеет собственную уникальную индивидуальность бренда. Например, некоторые могут воспринимать индивидуальность Ford Fiesta как не слишком амбициозного мужчину, добросовестно и усердно рабо-

тающего, а по субботам с удовольствием играющего в футбол. И наоборот, Renault Clio может восприниматься как модная девушка, находящая удовольствие в общении с людьми, быстро принимающая решения и читающая журнал *Cosmopolitan*.

Фактически, на стадии усиления бренда покупатели сужают список приемлемых для себя брендов, рассматривая только те из них, которые удовлетворяют их *мотивационные* запросы, после чего дифференцируют эти бренды на основе *дискриминаторов*, выбираемых в зависимости от их стилей жизни.

Потенциальный уровень

Однако в конце концов и покупатели, и пользователи начинают рассматривать усиленный вариант бренда как стандартный. Чтобы остановить сползание усиленного варианта бренда к ожидаемому уровню, когда покупатели прежде всего интересуются ценой, бренд-маркетологу необходимо действовать более творчески, создавать новые добавленные ценности и перевести бренд на **потенциальный** (potential) уровень.

Возможности решения этой, более трудной, задачи во многом зависят от креативных способностей членов команды, занимающейся брендом, и имеющихся финансовых ресурсов. Один из способов идентификации новых добавленных ценностей для покупателей с большим опытом — составление *карты каналов*, через которые бренды проходят от производителя до конечного пользователя. На каждом этапе в этой цепи событий бренд-маркетологу необходимо точно определить, как используется бренд и кто его использует. Чтобы выявить то, что нравится и не нравится потребителям, и каковы их мнения о возможных улучшениях, требуется провести интервью с репрезентативной группой потребителей. Важно также узнать мнения сотрудников компании, работающих на всех ее уровнях.

В качестве примера бренда, который удалось перевести с **расширенного** уровня на **потенциальный**, можно привести American Airlines (AA). При дерегулировании рынка воздушных перевозок в Америке барьеры для выхода новых участников на этот рынок стали более низкими. В результате увеличилось число новых авиакомпаний, появились более конкурентные по цене маршруты, и выбор у пассажиров существенно возрос. Как бренд AA могла скатиться до ожидаемого уровня, если бы конкурировала с другими участниками прежде всего по цене. Однако авиакомпания поступила по-иному. Она оценила, как потребители используют ее услуги, и идентифицировала каждую точку, в которой она вступала в контакт со своими пассажирами. Специалисты AA идентифицировали несколько областей, где, по их мнению, покупатели и потребители положи-

тельно отнеслись бы к новым добавленным ценностям. Для этого потребовалось проанализировать обслуживание в полете и повысить его качество. Руководство АА также хорошо понимало, что им необходимо точно соблюдать время отправления и прибытия рейсов. Оценив все события, влияющие на полетные операции, она разработала системы, благодаря которым вскоре получила признание у пассажиров, оценивших пунктуальность ее работы. Проблема, связанная с бронированием лишнего числа мест, также стала менее острой. Этого удалось добиться за счет более совершенного использования информационных технологий. АА сформировала более прочные взаимоотношения с разъездными агентами, которых в прошлом рассматривала как неизбежное зло. Для работы с ними была создана специальная компьютеризированная система резервирования билетов. Она позволила автоматизировать процесс заказа билетов. Разработав карту для часто летающих пассажиров, АА смогла лучше понять запросы своих клиентов и предложить им более индивидуализированные услуги. И наконец, она сообщила обо всех этих добавленных ценностях своим клиентам и остальным пользователям ее услуг.

Конечно, через какое-то время конкуренты возьмут на вооружение эти идеи, а покупатели, хорошо разобравшись в предлагаемых им вариантах, могут переключиться на другие бренды, которые они воспримут как одинаковые. Однако отметим еще раз: бренды могут сползать вниз, на ожидаемый уровень, если бренд-маркетолог не понимает, что надо регулярно отслеживать мнение покупателей и постоянно улучшать свой бренд.

Однако постоянное совершенствование бренда может перейти в проблему, если дополнительные издержки на это не окупятся дополнительными продажами или конкуренты оперативно отыщут способы копирования изменений. В подобных случаях необходим аудит, позволяющий оценить, имеется ли у бренда реальное будущее. В ходе этого аудита следует проанализировать мнения потребителей, виды деятельности конкурентов и долгосрочные цели компании. Если будет признано, что дальше усиливать бренд нецелесообразно, следует определить другую стратегию для будущих действий. Например, бренд можно продать, заморозить дополнительные инвестиции в него, довести его прибыль до определенного критического уровня продаж, вывести бренд или стать поставщиком продукции собственных марок, если такой вариант кого-то заинтересует.

Лучше проанализировать проблему дублирования конкурентами добавленных ценностей бренда позволит «кодирование» или создание блоков, из которых состоит бренд и его добавленные ценности. Например, владелец ресторана, считая, что его заведение успешное, хочет открыть второй ресторан и назначить одного из своих менед-

жеров его директором. Чтобы добиться от нового управляющего необходимой эффективности в работе, владельцу придется сообщить ему все составляющие успешной формулы своей деятельности. С другой стороны, он может не до конца ее раскрыть, опасаясь, что менеджер, получив эти знания, через какое-то время может его покинуть, или конкуренты могут их скопировать. Впрочем, исследователи утверждают, что успешные бренды трудно копировать даже тогда, когда природа всех составляющих хорошо понятна, но владелец бренда держит в секрете, как эти составляющие взаимосвязаны. Владелец ресторана может объяснить менеджеру все системы, обеспечивающие работу ресторана, например, типы меню, политику ценообразования, найм персонала и т.д., он может подчеркнуть, что с ним не обязательно советоваться каждый раз, когда необходимо принимать решение по функциональным вопросам. Но разработка имиджа ресторана или индивидуальность бренда должны оставаться областью ответственности только владельца. Индивидуальность бренда — это объединяющее устройство, интегрирующее отдельные части компонентов, и именно их комбинация наиболее трудна для дублирования конкурентами.

Рассмотренная выше четырехуровневая модель может быть использована как на товарных, так и на рынках услуг. Уточненную ее версию для рынков услуг (рис. 10.2) разработал Грюнроос (Grönroos, 2000). Модель Грюнрооса демонстрирует различные уровни, на которых может предлагаться услуга. Чтобы осуществлять управление предложением услуг, необходимо разработать:

- **концепцию обслуживания** — намерения компании и ее миссию, объясняющие ее предназначение в бизнесе;
- **базовый пакет услуг** для удовлетворения запросов потребителей — основных, вспомогательных и поддерживающих;
- **расширенное предложение услуг** — процессы и взаимодействия между компанией и ее потребителями в ходе создания и предоставления услуги;
- системы управления **имиджем** и **коммуникациями**, чтобы улучшить восприятие усиленного предложения услуг.

В базовом пакете услуг основное предлагаемое преимущество демонстрирует ключевая услуга. Например, ключевая услуга отеля — предоставление возможности для проживания в нем или проведения массовых мероприятий, например конференции. Вспомогательные услуги делают возможным для потребителей использование ключевых услуг. Например, потребителям необходим подготовленный должным образом и дружелюбный служащий на стойке регистрации в гостинице или аэропорту. Поддерживающие услуги могут повышать ценности ключевой услуги. Например, наличие шампу-

ней и фенов для волос в номерах отеля или питание, предоставляемое в залах ожидания в аэропортах, а не в самолете, позволяет бизнес-путешественникам во время межконтинентальных полетов лучше отдохнуть.

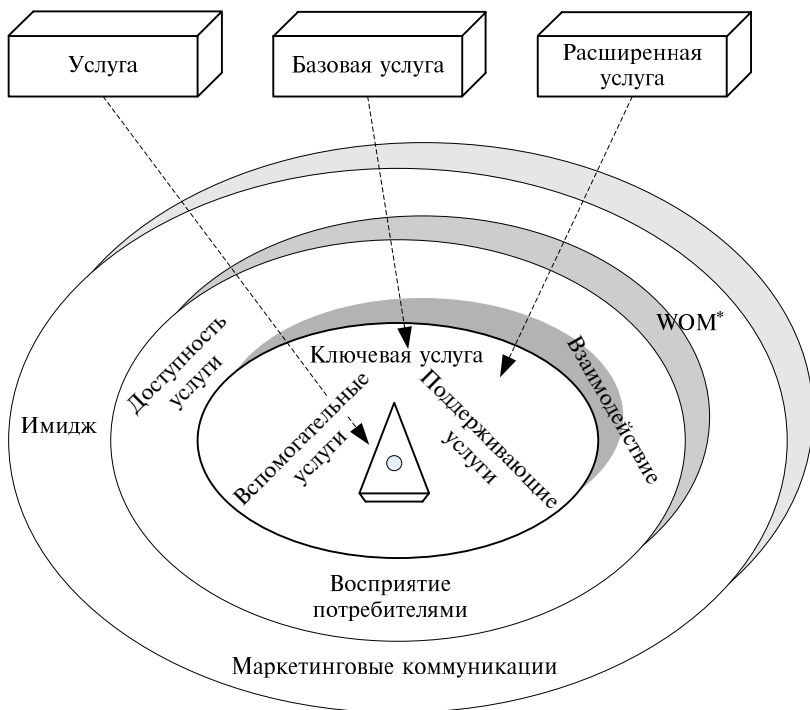


Рис. 10.2
 Модель для рынка услуг (по Grönroos, 2000)

В расширенных предложениях услуг доступность услуги зависит от числа служащих и уровня их подготовки, часов работы офиса, места его расположения и доступности для потребителей. Эти и им подобные элементы предоставляют возможности для усиления дополнительной ценности. Разработка новых ценных систем, позволяющих повысить доступность услуг, окажется недостаточной, если сотрудники не подготовлены должным образом для пользования ими. Для пассажиров межконтинентальных рейсов окажутся бесполезными маски с надписью «Не беспокоить», если стюардесса все

* WOM — (Word of Mouth) — молва (Прим. ред.)

равно их разбудит, когда принесет еду. Взаимодействие с организацией, предоставляющей услуги, может осуществляться в виде нескольких форм, каждая из которых имеет возможности добавления ценности:

- интерактивные коммуникации между сотрудниками и потребителями — их поведение по отношению друг к другу;
- взаимодействие потребителей с физическими ресурсами — с торговыми автоматами, кассовым оборудованием, документацией;
- взаимодействие потребителей с системами — например, системами ожидания, доставки и оформления счетов;
- взаимодействие потребителей с другими потребителями, участвующими в процессе.

Когда фирма старается усилить свой бренд услуг, для нее очень важным становится правильное участие потребителей. Так, например, в клинике умение пациента правильно и полно описать свои симптомы помогает врачу поставить диагноз и назначить правильное лечение.

Добиться индивидуальности бренда услуг в значительной степени помогает мощная реклама, в результате чего **имидж** этого бренда, складывающийся у потребителей, либо усиливает, либо ослабляет их восприятия получаемых услуг. По мере накопления опыта взаимодействия с брендом они более уверенно общаются с другими его потребителями и начинают высказывать свое мнение об услуге. Эффективный бренд-менеджмент должен использовать эти возможности в своих интересах.

Ценность, добавленная участием потребителя

При традиционном подходе к созданию ценности фирма добавляет ценность к исходным составляющим, полученным ею от поставщиков, и передает их дальше своим потребителям. Такой подход исходит из допущения, что фирма «делает вещи» для своих потребителей либо для другой фирмы, либо для конечных пользователей, которые являются пассивными получателями ее продукции. В этом случае стратегия фирмы основывается на поиске правильного позиционирования в границах общей цепочки ценности.

Новая идея создания ценности состоит в том, что потребители рассматриваются как активные участники создания этой ценности. Ценности, создаваемые совместно, более соответствуют запросам потребителей. Как считают Норманн и Рамирес (Normann and Ramirez, 1993), фирмы не просто добавляют ценность, а скорее занимаются ее перепроектированием. Такая стратегия фокусируется на системе создания ценности, в которой экономические участники

(поставщики, фирмы и потребители) действуют совместно. Поэтому ключевая стратегическая задача менеджеров — пересмотреть роли и сферы ответственности всех участников, задействованных в системе создания ценности.

Хороший пример реализации этого подхода — ИКЕА, компания, специализирующаяся на мебели для дома. Ключевые элементы формулы успеха ИКЕА — простые, но высококачественные скандинавские дизайнерские разработки, глобальные поставки компонентов, легко собираемые наборы мебели и огромные магазины, располагающиеся в пригородах и имеющие хорошие подъездные дороги. Результат: цена на предлагаемые ИКЕА товары на 25 % ниже, чем у конкурентов. Однако реальная инновация ИКЕА состоит в пересмотре ролей всех действующих лиц и организационных приемов. Компания создала ценность, обеспечив более производительное и эффективное соответствие характеристик участников.

ИКЕА привлекает покупателей не только к отбору, транспортировке и сборке своей продукции, но и проектированию ее бизнес-системы для поддержки их действий. Например, в доступных, ясных каталогах объясняется роль каждого участника, а магазины разрабатываются как семейные. На входе посетители получают каталоги, ручки, бумагу, измерительные ленты. Товары группируются по их назначению, а не по традиционной классификации, на каждом изделии размещаются подробные этикетки, предлагающие специальные вешалки, которые можно взять напрокат или купить.

ИКЕА помогает покупателям создавать, а затем потреблять ценность. Причем цель здесь состоит не в том, чтобы облегчить потребителям решение их задач, а скорее мобилизовать их на решения задач, которыми они никогда прежде не занимались. Чтобы добиться создания ценности, ИКЕА привлекает многочисленных поставщиков со всего света, выбранных на основе их способности предоставлять хорошее качество при относительно низких издержках. В результате, например, стул собирается из польского сиденья, французских ножек и испанских шурупов! Все части заказываются режиме on-line при помощи системы EPOS, а функция складирования выступает в качестве системы логистического контроля, центра консолидации и транзитного центра.

При такой новой логике создания ценности роли и отношения пересматриваются, а различия между товарами и услугами исчезают. Поход в магазины ИКЕА — это не просто покупки, но и развлечения. Новая ценность является здесь гораздо более «плотно упакованной», так как по каждому продукту предоставляется больше информации и знаний, что позволяет каждому участнику создавать свою собственную ценность. Из этого вытекают три стратегических следствия. (1) Фирма должна уметь мобилизовать потребителей,

обучить их пользованию более «плотно упакованной» ценностью и помочь им создавать ценность для самих себя. (2) Фирма редко может предоставить все это сама и поэтому должна создавать взаимоотношения со всеми действующими лицами. (3) Фирма может добиться конкурентного преимущества, если подойдет к цепочке ценности как к системе создания ценности.

Примером успешного пересмотра ценности является датская фармацевтическая отрасль, в которой пришлось пересмотреть роли всех ее участников. В результате дерегулирования государственного здравоохранения Датская фармацевтическая ассоциация (Danish Pharmaceutical Association, DPA) перепозиционировала свой бизнес, сделав его современным источником информации и услуг по вопросам здравоохранения, а также поставщиком более широкого ассортимента фармацевтических товаров. Хотя DPA пересмотрела свою бизнес-систему, сделав ее более эффективной, и разработала более «плотно упакованное» предложение, ее заказчики (врачи, больницы и пациенты) воспринимали эту инновацию с подозрением и не торопились брать ее на вооружение. В конце концов успеха удалось добиться, когда DPA пересмотрела роли своих партнеров и создала союзы со всеми заинтересованными лицами.

Некоторые бренды уже созданы исходя из возможности получения добавленной ценности в результате активного участия заинтересованных лиц. Cheesebrough Ponds активно вовлекает потребителей, предоставляя им прозрачную палочку, пользуясь которой они могут измерять время от времени сухость своей кожи. Потребители также могут активно добавлять ценность и брендам услуг. Они вовсе не должны довольствоваться ролью пассивных получателей услуг, а могут активно выполнять некоторые операции, необходимые для удовлетворения их запросов, например, готовить свой собственный салат в ресторане, а не есть тот, который подаст им официант, или смотреть свои собственные фотографии в Париже, а не покупать иллюстрированные книги о столице Франции. В этом случае провайдером услуги выступает сам потребитель, которого иногда называют **прозьюмером** (комбинация английских слов **provider** и **consumer**). При традиционном подходе компании в основном сосредоточены на том, чтобы снять с потребителя некоторые функции и виды деятельности, например, уборку в доме. Новый подход исходит из того, что компании основное внимание уделяют прозьюмерам, *помогая* (enabling) им выполнять отдельные виды деятельности. Такими помощниками могут стать пылесосы. Итак, фирмы могут добавить ценность потребителям, либо сосредоточившись на предоставлении им помощника, снимающего с них заботы, либо наоборот, поощряя их приобретать «уполномоченного» и самим участвовать в некоторых видах деятельности? когда и как

для них наиболее удобно. Представим формулу такого помощника (Michel, 1996):

Помощник = Уполномоченный + Прозьюмер

Существует несколько причин, объясняющих появление прозьюмеров. Например, вариант эффективен по издержкам и к тому же может экономить время потребителей, скажем, удобнее пользоваться банкоматом, а не стоять в очереди в банке. Что еще более важно, это возможность потребителям самим контролировать время, продолжительность и динамику своего участия. А большая вовлеченность, как правило, приводит к более высокой степени удовлетворения.

Добавление ценности через индивидуальные заказы

Компании могут адаптировать каждый свой товар или услугу, чтобы они соответствовали уникальным запросам каждого отдельного пользователя. Хотя такой вариант и добавляет ценность, он может оказаться не эффективным экономически. Поэтому разным группам потребителей могут быть предложены те или иные разновидности индивидуализированных брендов. Используя традиционные для сегментирования переменные, в одном и том же сегменте рынка можно выделить потребителей, имеющих различия. Достаточно вспомнить о пассажирах бизнес-классов авиарейсов. Летят ли они по делам или на отдых? У них могут быть одни и те же запросы по прохладительным напиткам, когда они летят на деловые встречи (например, Coca-Cola, Schweppes Tonic) или когда возвращаются с деловой встречи (Bacardi с Coke, Gordon's Gin или Schweppes Tonic)? Трудность, с которой сталкиваются менеджеры, — получение правильного баланса добавленной ценности в результате небольшой или, наоборот, значительной степени индивидуальности и той отдачи, которую они могут ожидать от потребителей, сопоставляющих дополнительные преимущества с более высокими издержками.

Чтобы помочь менеджерам оценить альтернативные способы индивидуализации своих брендов, Гилмор и Пайн (Gilmore and Pine, 1997) разработали двухкоординатную матрицу (рис. 10.3). Она позволяет представить стандартизированные или адаптированные формы продукта или изобразить их в стандартизированном или адаптированном формате в зависимости от четырех потребительских типов. Мы все хорошо знаем примеры того, как можно менять формы продукта. Эта матрица также помогает проанализировать возможности изменения через такие аспекты, как упаковка продукта, название, условия, стимулирующие материалы, дистрибуция и

мерчандайзинг. С помощью этой матрицы можно выделить четыре подхода к индивидуализации продукции (т.е. приспособления товара к конкретным требованиям потребителя): совместный, адаптивный, косметический и открытый (транспарантный).

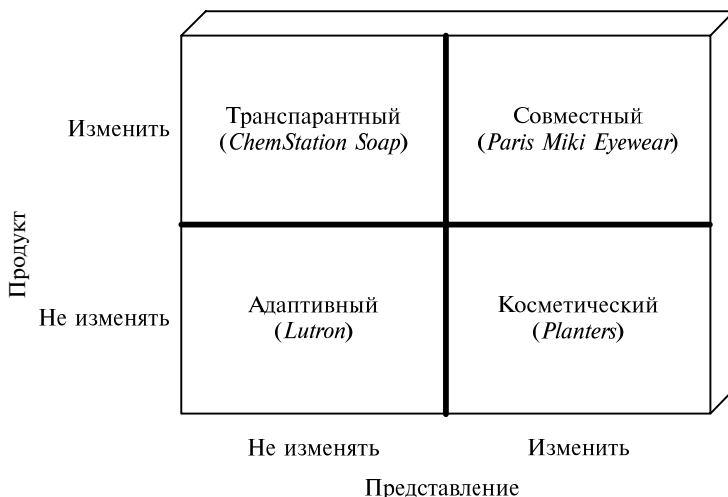


Рис. 10.3

Подходы к индивидуализации продукции (по Gilmore and Pine, 1997)

Структуры, занимающиеся **индивидуализацией продукции совместного типа** (collaborative customizers), ведут диалог с отдельными потребителями уже на этапе проектирования, что помогает им понять их запросы и определить наиболее подходящее решение. Японский ритейлер очков Paris Miki затрачивает много времени на то, чтобы понять, как клиент хотел бы выглядеть, а затем создает цифровую фотографию лица клиента. Через несколько минут клиент уже может видеть свое лицо с очками различной формы и размеров. Далее специалисты по оптике подбирают клиенту форму и размер линз, тип соединения дужек и переносицы. Подбор продолжается до тех пор, пока и клиент, и ритейлер не будут довольны результатом. Затем техник шлифует линзы и вставляет их в очки, на что уходит менее часа. Видите, как высока степень индивидуализации продукта и его предоставления.

Структуры, занимающиеся **индивидуализацией продукции транспарантного типа** (transparent customizers), предоставляют товары и услуги, уникальные для каждого потребителя, хотя при этом сама индивидуальность в явном виде не подчеркивается. Такой подход наиболее вероятен, когда потребительские запросы прогнозируемы и их можно легко предсказать и не спрашивать постоянно потреби-

телей о размерах повторных заказов. ChemStation поставляет промышленные сорта мыла и, проанализировав, как использует ее каждый из заказчиков, предлагает им формулу, наиболее подходящую по количеству и частоте поставок, которая, как они считают, лучше всего соответствует запросам данного заказчика. В этом случае заказчиком, если они согласны на такой вариант обслуживания, нет необходимости размещать повторные заказы или каждый раз сообщать желательные для себя характеристики. Такой тип индивидуализации зависит от наличия хорошей системы сбора данных по отдельным потребителям и системы гибкого проектирования и доставки продукции.

Структуры, занимающиеся **индивидуализацией продукции адаптивного типа** (adaptive customizers), предлагают один стандартизированный продукт, разработанный так, что пользователи могут индивидуализировать его сами. Например, системы освещения Lutron Electronics позволяют пользователям программировать различные световые эффекты в своих помещениях в зависимости от конкретных событий или настроений: от романтического освещения до оживленной вечеринки или освещения только локального участка для чтения. Цель такого типа индивидуализации — передать потребителю возможность проектировать и использовать товар или услугу так, как это наиболее для него удобно.

Организации, специализирующиеся на **индивидуализации продукции косметического типа** (cosmetic customizers), предоставляют стандартные продукты по-разному для разных потребителей, изменяя только упаковку, но не сам продукт. Planters Company предоставляет ритейлерам арахис, расфасованный в упаковки разных объемов с разными этикетками, в зависимости от их предпочтений. Такой тип индивидуализации подходит, когда стандартный продукт удовлетворяет почти всех потребителей и требуется изменить лишь его подачу.

Преыдушие четыре примера показывают, как компании добиваются конкурентного преимущества за счет выбора наиболее подходящего этапа, на котором ценности, предоставляемые ими, ценятся потребителями более всего, а именно: Paris Miki — на этапе проектирования и разработки, Planters — на этапе упаковывания, ChemStation — на этапе производства и дистрибьюции; Lutron — позволяет потребителям участвовать в создании продукта с персонализированными характеристиками.

Добавление ценности благодаря формированию взаимоотношений

Как мы выяснили, добавленную ценность можно получить, используя самые разные способы. В современном мире, где компании ста-

раются создавать более прочные взаимоотношения с потребителями, добавление большей ценности к родовому продукту должно вести к большей степени удовлетворения потребителя и более сильным связям с ним. Но существует и другая точка зрения на концепцию ценности — как на соотношение воспринимаемых преимуществ и воспринимаемых издержек (как финансовых, так и нефинансовых). Именно такой подход проявляется в одном из результатов, полученных Цайтхамлом (1988) и свидетельствующих, как некоторые потребители воспринимают ценность. Из этого соотношения следует, что бренды могут восприниматься как имеющие большую ценность либо в том случае, когда добавленная ценность выше (о чем уже рассказывалось в этой главе), либо когда потребители при ее получении несут более низкие издержки.

Помимо своих восприятий ценности потребители учитывают также и время, и специфику места. Например, для тинэйджера ценность его часов Swatch в основном определяется (на уровне восприятий) точностью их хода, но когда он находится в компании друзей, восприятие их ценности возрастает и в основном явно зависит от их привлекательного дизайна. Более того, после того как этот тинэйджер проносит эти часы несколько лет, у него формируются со Swatch более тесные взаимоотношения. Поэтому, как утверждают Равад и Грюнроос (Ravald and Grönroos, 1996), нам необходимо иметь более расширенную концепцию ценности, например, ту, которая представлена следующим соотношением:

$$\text{Общая ценность эпизода} = \frac{\text{Ценность эпизода} + \text{Преимущества от взаимоотношений}}{\text{Издержки эпизода} + \text{Издержки взаимоотношений}}$$

Если тинэйджер ценит свои взаимоотношения со Swatch и проявляет интерес к их брендам, он скорее всего проявит большую терпимость к случайным эпизодически появляющимся проблемам, например, к поломке браслета часов. И наоборот, позитивные ситуации, связанные с отдельными эпизодами, повышают общую ценность взаимоотношения и увеличивают общую ценность эпизода.

Когда потребители судят по единственному эпизоду, они учитывают такие факторы, как превосходное качество продукта и вспомогательные услуги. С другой стороны, когда они анализируют ценность всех взаимоотношений, то, как правило, учитывают и тот факт, предлагает ли поставщик им безопасность, надежность и стабильность. На рис. 10.4 показано, как воспринимаемая ценность может быть повышена как на эпизодическом уровне, так и на уровне взаимоотношений в целом.

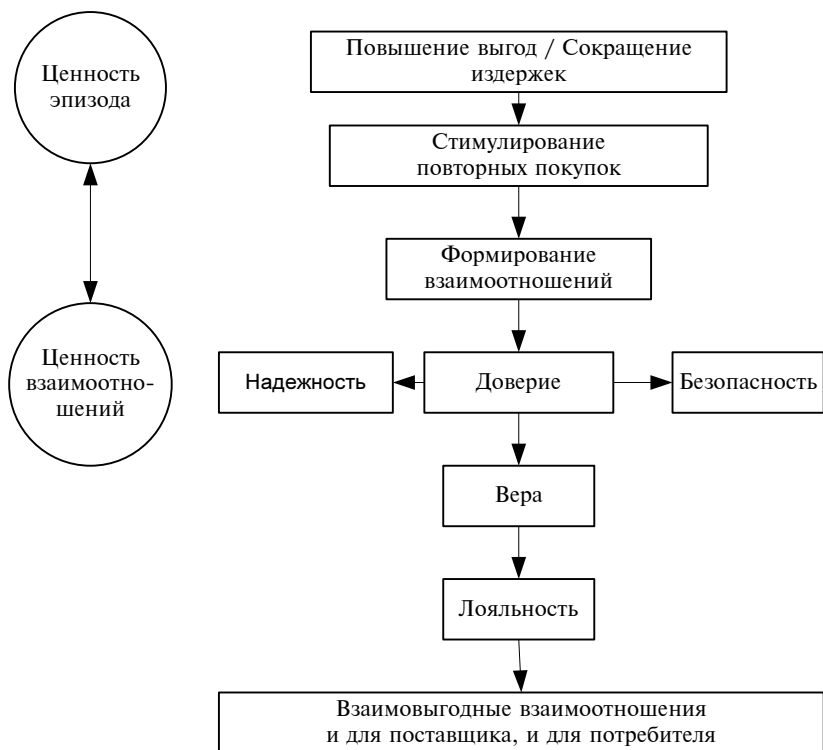


Рис. 10.4

Влияние стратегий, добавляющих ценность, на характер долгосрочных взаимоотношений (по Rovald and Grönroos, 1996)

Часто добавленная ценность рассматривается в параметрах дополнительных преимуществ, которые усиливают предложение, но о ней реже думают как о варианте, позволяющем потребителям снизить свои издержки. Когда заказчик выбирает нового поставщика, предлагающего более совершенный продукт и по более низкой цене, чем конкуренты, поставщику требуется работать над каждым эпизодом, чтобы создать взаимоотношения, и демонстрировать способы, пользуясь которыми, потребитель может снизить свои издержки. Например, своевременная доставка и точные накладные снижают издержки потребителя, что, наряду с другими преимуществами, вносит свой вклад в формирование взаимоотношений, приводящих к росту эффективности по затратам.

Регистрация торговой марки — защита бренда

Смешивая все активы, работающие на бренд, маркетологи могут создавать бренды, формирующие гудвилл в виде хороших взаимоотношений между производителем бренда и его потребителями. По этому поводу один из руководителей рекламной службы выразился так: «Мощные бренды похожи на семью. Они отражают ее дух через каждого члена, каким бы он ни был». Гудвилл, который Coca-Cola создала на протяжении многих лет, является настолько ценным активом, что если бы все производственные мощности этой компании были разрушены, она смогла бы получить необходимые средства для их восстановления, воспользовавшись лишь гудвиллом от названия своего бренда. Это не единичный пример. Хотя Mars Confectionery не владеет собственными мощностями, нанимает транспортные средства для доставки своей продукции и арендует оборудование, для любого потенциального ее покупателя потребовались бы сотни миллионов фунтов, так как то, что он приобрел бы, были не материальные активы, а гудвилл и репутация от названия бренда—Mars.

К сожалению, *успех некоторых брендов заставляет отдельных конкурентов реагировать на него созданием поддельной продукции*, то есть выпускать незаконные похожие товары, которые пользуются преимуществом гудвилла, обеспеченного названием бренда. В 1995 г., по оценкам Бюро анализа поддельной (контрафактной) продукции (Counterfeiting Intelligence Bureau), эти товары составляли около 5 % мировой торговли. К сожалению, проблема подделок сохраняется и по сей день. В 2001 г. таможенные службы Европейского Союза задержали контрабандные поддельные товары общей стоимостью 1,3 млрд ф. ст. (при оценке их по рыночной цене). Группа противодействия контрафактной продукции (Anti-Counterfeiting Group), представляющая интересы ведущих владельцев брендов, оценила, что продажи поддельных брендов в Европейском Союзе в 2002 г. составили 10 млрд ф. ст., а выручка от их продажи в общемировом масштабе составляет от 200 до 400 млрд ф. ст. в год. Если говорить только о Европе, то из-за подделок этого рода лишь на предприятиях, законно выпускающих бренды, теряется приблизительно 17 тыс. рабочих мест. С проблемой подделок сталкиваются самые разные рынки, особенно это проявляется на рынках программного обеспечения, CD-дисков, видео- и аудиопленки, игрушек, продуктов питания, фармацевтики и сотовых телефонов.

Некоторые предприятия, выпускающие поддельную продукцию, вложили огромные средства в свои производственные мощности. Так, Yves Saint Laurent выявила одного подпольного производителя и уничтожила поддельного парфюма на 11 млн ф. ст., она обнару-

жила у него производственные мощности стоимостью в 33 млн ф. ст. К сожалению, возможность заработать на подделках огромные суммы становится очень сильным соблазном, и поэтому появляются все более современные производственные мощности для выпуска контрафактной продукции. Например, многие компании обнаружили, что упаковки поддельных товаров были настолько профессионально скопированы, что разницу между ними и оригиналом можно было заметить только под микроскопом. Чтобы снизить масштабы подделок, маркетологи могут зарегистрировать свои торговые марки, использовать специализированные фирмы для отслеживания контрафактной продукции и разрабатывать более современные процессы упаковки и кодирования партий своих товаров. Эти юридические способы позволяют владельцам брендов останавливать мошенников, хотя те постоянно отыскивают все новые пути для обхода любых препятствий! Организации также работают над тем, чтобы предупредить потребителей о тех проблемах, которые у них могут возникнуть из-за пользования контрафактными товарами. Так, поддельные игрушки не проходят тестирование на безопасность, а в продуктах питания используются некачественные ингредиенты.

В Великобритании маркетологи могут защищать свои бренды по закону о торговых марках (Trade Marks Act, 1994), который появился после выхода в свет директивы ЕС о торговых марках (European Union Trademark Directive), цель которой — гармонизировать законы о торговых марках в масштабах всего ЕС. Закон облегчает владельцам торговых марок их регистрацию и более эффективную защиту. Он также гарантирует, что торговые марки имеют одинаковые права и единое свидетельство о надежности на территории всего ЕС. Более того, закон расширяет масштабы того, что можно зарегистрировать как торговую марку. В прошлом таким образом можно было защищать только слова, логотипы, символы и этикетки. Теперь потенциально может быть зарегистрирован любой знак, который можно представить в какой-то графической форме или который передает отличительность, например, сочетание букв и цифр, (VAT69), позывные, запахи и трехмерные формы, скажем, традиционная бутылка Coca-Cola или отличительная форма шоколада Toblerone. Защищенный юридически и зарегистрированный торговый знак обозначается символом ®. Он обеспечивает более сильную правовую защиту.

Регистрация торговой марки может быть осуществлена профессионалами, специалистами по торговым маркам, которые прежде всего выясняют, не зарегистрирована ли уже кем эта торговая марка. Это позволяет избежать дорогостоящих и изнурительных судебных тяжб в будущем.

В Великобритании любой человек может подать заявку на регистрацию торговой марки или марки услуги. Эти заявки изучаются регистрационным подразделением торговых марок (Trade Mark Registry) Патентной службы (Patent Office), чтобы выяснить, подлежат ли предлагаемые товары и услуги регистрации. Существуют самые разные причины, по которым некоторые названия бренда нельзя регистрировать. Например, запрещено регистрировать названия бренда, которые описывают характер или качество товаров и которые другие производители или виды бизнеса хотели бы законно использовать в отношении своих собственных товаров или услуг. Также нельзя регистрировать названия, являющиеся родовыми, описательными, оскорбительными, противоречивыми или способными вызвать конфликты с другими заинтересованными лицами. При оценивании новых названий бренда необходимо сбалансировать правовые вопросы с маркетинговыми потребностями. Но в любом случае юристы утверждают, что имеющиеся у фирм торговые марки — это наиболее сильный правовой вариант их защиты. Конечно, многое зависит от самой компании. Когда IBM впервые вышла на рынок персональных компьютеров, она не ввела новое название бренда, а запустила «IBM PC». Это было сделано не только для того, чтобы получить явную правовую защиту, но и воспользоваться своим имиджем самого уважаемого производителя компьютеров. В случае IBM опасность того, что от этого пострадает капитал ее бренда, была незначительной.

Кроме того, необходимо провести различия между отличительностью названия и той степенью, в которой оно описывает товар, носящий название бренда. Чем лучше название описывает товар, тем труднее его регистрировать. Хороший пример компании, которая смогла обеспечить правильное сочетание коммуникационных характеристик названия бренда и его пригодности для регистрации, — PaperMate. Когда она вывела на европейский рынок шариковую ручку, позволяющую стирать чернила, и назвала ее Replay, эту торговую марку нельзя было считать слишком описательным с точки зрения продукта, и поэтому ее можно было защитить юридически.

После того как торговая марка успешно зарегистрирована, ею следует воспользоваться как можно быстрее, но с должной степенью продуманности. Если в ходе кампании продвижения вы не уделили должного внимания деталям, появляется опасность, что название бренда может попасть в категорию юридически не защищаемых родовых товаров. Скажем, в своем рекламном материале Otis Elevator Company не вставила строчку «Elscalator — это зарегистрированная торговая марка Otis Elevator Company», и в последующем судебном слушании регистрация ее торговой марки «Elscalator» была аннулирована.

Чтобы быть уверенными, что права на название бренда не нарушаются, некоторые фирмы вводят мониторинг за деятельностью розничной торговли. Так, сотрудники Coca-Cola посещают заведения, где официально их продукция не продается, и, конечно, не демонстрируя свою принадлежность к компании, просят кока-колу. Если им подают напиток, который, разумеется, не является продуктом Coca-Cola, и при этом никак это не комментируют, проба этого напитка отправляется на химический анализ, и если это не настоящий бренд, заведение убедительно просит воздержаться впредь от подобных действий. В противном случае к нему применяют юридические санкции.

Альтернативный способ защиты бренда — использовать частных исследователей. Особенно это целесообразно, если есть свидетельства, что фирмы-контрафакторы используют самые сложные каналы дистрибьюции, как в случае запасных частей Caterpillar). И это эффективный способ блокирования действий компаний, подделывающих оригинальную продукцию. Некоторые фирмы настолько озабочены подделкой своих брендов, что выделяют значительные суммы на отслеживание действий нарушителей и на свою правовую защиту. Например, Givenchy тратит на это 0,5 % всего своего товарооборота.

Некоторые фирмы пытаются еще больше затруднить подделку своих брендов. Например, на упаковке своей продукции они размещают голограммы, как это делает Zantac. Но и эта линия обороны оказывается преодолеваемой — требуется лишь какое-то время. На некоторых рынках, например запасных частей для автомобилей, использовать системы контроля против подделок вообще достаточно сложно.

Хотя Интернет предлагает новые возможности для брендов, он порождает и дополнительные правовые проблемы. Географические и юридические границы, ограничивающие применение концепции торговых марок, применительно к глобальной коммуникационной системе Интернета не работают, что облегчает коммуникации миллионов независимых пользователей. Эти пользователи полагаются исключительно на уникальное интернет-название, которое является доменным именем и используется при регистрации и идентификации. Современный пользователь может выбрать любое доменное имя при условии, что оно пока не зарегистрировано, практически независимо от того факта, что оно может полностью совпадать с названием уже существующего бренда. Проверка при регистрации выполняется, чтобы только удостовериться, что предлагаемое доменное имя является уникальным в Интернете. Никакой другой проверки в отношении права пользователя использовать это название не делается. Например, Harrods подал иск против лиц, которые

зарегистрировали доменное название *harrods.com*, чтобы выиграть от репутации этого известного бренда. К счастью, суд применил существующие правила к Интернету и обязал пользователя перестать использовать это доменное имя. Однако компаниям не следует полагаться только на правовые механизмы, для использования которых требуется много времени, а конечные результаты не всегда предсказуемы, а должны сами активно регистрировать свои названия бренда в качестве интернет-адресов.

Хотя угроза действий имитаторов скорее всего сохранится и в будущем и будет постоянной для производителей, это только одна из многих трудностей, с которыми сталкиваются маркетологи. Поэтому они должны постоянно разрабатывать новые стратегии добавления ценности.

В Великобритании, если потребители введены в заблуждение действиями другой стороны, например, устными или подразумеваемыми заявлениями, скажем в виде преднамеренно похожего дизайна упаковки, то по закону к нарушителю могут быть применены юридические санкции. Так, похожая упаковка для продуктов одинаковых по внешнему виду, с брендом конкурента, служит причиной ошибки потребителя, который принимает их за первоначальный продукт. Исследования свидетельствуют, что приблизительно пятая часть британских покупателей по ошибке отбирает внешне похожие бренды (Mitchell and Keamey, 2002). С таким дублированием связано дело *United Biscuits*, которая подала иск против *Asda Stores*. По утверждению *United Biscuits*, *Puffin* — бренд *Asda* фактически является повторением их бренда *Penguin*. Хотя эти действия могут потребовать и времени, и ресурсов, их необходимо выполнять быстро, чтобы остановить снижение капитала бренда.

Вызовы, с которыми сталкиваются бренды

Для того чтобы создать правильный тип добавленной ценности бренда, маркетологам необходимо понимать некоторые факторы, которые могут влиять на их будущее. Укажем некоторые из них.

Переход от стратегии к тактике

В условиях возрастающего давления со стороны акционеров и других заинтересованных лиц, требующих постоянного роста рентабельности бизнеса, менеджеры часто считают разработку долгосрочных стратегических планов непозволительной для себя роскошью. Этому также способствует необходимость решения ближайших задач, которые часто возникают из-за того, что финансовое сообщество хочет работать в более удобных условиях.

В результате организации принимают на вооружение вариант «кризисного управления». Такая близорукость опасна, так как создание успешных брендов — долгосрочный процесс, где большое внимание уделяется всесторонней и постоянной поддержке бренда. Кроме того, отход от стратегии и переход на тактику демонстрирует довольно примитивный управленческий стиль, который в условиях кризиса не способен обеспечивать правильные действия.

Смещение от рекламы к кампаниям продвижения

Как следствие все более повышающегося давления на бренд-менеджеров, из-за чего они в основном занимаются решением краткосрочных задач, у многих из них появляется искушение ослабить рекламную поддержку (поскольку она рассматривается как долгосрочные инвестиции в формирование бренда) и сделать ставку на кампании продвижения, обеспечивающие хотя и более краткосрочные, но получаемые более быстро результаты. Все это может вызывать проблемы, которые лучше всего обобщить в виде предложенной Бродбентом (Broadbent) аналогии с двигателем: если пилот снижает обороты двигателя, считая, что сможет лететь и так (и это так и происходит, правда, только в течение какого-то времени), то неизбежно возникает вопрос, а здоров ли этот человек. Когда самолет оказывается в полете и двигатели включаются, а затем через несколько секунд выключаются, поскольку пилот полагает, что они не очень-то и нужны для полета, его будут считать маньяком суицидального типа. Аналогия Бродбента отражает ту точку зрения, что реклама бренда постоянно формирует в умах потребителей «запас» гудвилла этого бренда. Однако для этого накопления требуется время. Если реклама потом останавливается, в течение нескольких месяцев, пока запас репутации в целом сохраняется, объем продаж сокращается незначительно, но затем наступает его резкий спад. Более того, чтобы вывести снижающийся бренд на первоначальный уровень, потребуются существенно большие средства, чем в прошлом.

Онлайновые покупки

Как было показано в гл. 8, Интернет облегчает совершение онлайн-новых покупок. Эта форма отличается от традиционных покупок в магазине, так как:

- бренды доступны постоянно и по всему миру;
- Информирование и взаимодействие происходят в реальном времени;

- предоставление информации в более удобном для пользователя формате (а не в стандартном каталоге) облегчает потребителям выбор брендов, удовлетворяющим их критериям.

Все это создает дополнительные угрозы для брендов, так как некоторые компоненты, работающие на добавление ценности, например, агент или розничный магазин, которые добавляли ценность, соединяя потребителей с поставщиками, в этом случае могут устраняться. Ценности бренда демонстрируются более явным образом. Однако бренды по-прежнему играют ключевую роль, независимо от того, насколько сильно будет расти онлайн-торговля. В любом варианте дистанционных покупок бренды могут выступать для потребителей как гарантия качества обслуживания или как мощный механизм, позволяющий сделать более легким выбор в мире, где объем информации постоянно увеличивается.

Проблемы Европейского Союза

Потребительские группы, действующие в масштабах всей Европы, все чаще взаимодействуют с ритейлерами, создавая союзы, чтобы совместно использовать возникающие возможности. Появились потребительские группы, обладающие значительной силой, в частности оказывающие давление на цены брендов.

Сейчас Европейский Союз — это сообщества, говорящие на многих языках и испытывающие сильные националистические предпочтения. Однако со временем это будет более однородное сообщество, в котором потребители признают преимущества мощных евробрендов, вроде Kellogg's и Nescafé. Большой акцент на визуальные идентифицирующие факторы поможет преодолеть лингвистические различия, существующие на едином рынке. В качестве примера можно привести отличительную форму упаковки Jif Lemon, бутылку воды Perrier, знак VW на автомобиле. Вполне вероятно, некоторые бренды с самого начала будут создаваться и развиваться так, чтобы быть привлекательными для потребителей из самых разных стран.

Сильные бренды обладают богатыми и сложными индивидуальными характеристиками, что позволяет им более широко адаптироваться и быть привлекательными для потребителей из разных стран, имеющих, например, единый язык или разделяющих общие культурные нормы. Однако успешные международные бренды обладают набором ключевых ценностей, которые остаются одними и теми же во всех странах. Международные бренды, сохраняющие свои ключевые ценности, но имеющие некоторые характеристики, помогающие им действовать по-разному в разных странах, вызывают восхищение, так как они демонстрируют уважение к тем странам,

где они впервые появились на свет. Часто путешествующий человек ценит международные бренды, которые сохраняют свои ключевые ценности, так как в другой стране эти бренды выступают в качестве механизмов, гарантирующих стабильность, хотя могут иметь некоторые незначительные отличия.

Хорошие примеры сильных брендов, получающих силу за счет сохранения преимуществ на более открытых рынках, — Coca-Cola, Benetton, Kodak и Camel. В масштабах всей Европы мы видим процессы позиционирования брендов и их более точной настройки. Например, кока-кола — это напиток для друзей в любой ситуации. В секторе финансовых услуг примером компании, добившейся позиционирования себя как очень известной и уважаемой структуры, служит American Express.

Для распространения в масштабах всей Европы производителям бренда необходимо оценить, будут ли их бренды использоваться там точно так же, как в стране, где эти бренды появились. Например, United Biscuits понимала, что итальянские потребители на завтрак предпочитают бисквиты с молоком, а англичане — хлопья и кашу. Поэтому их дочерняя итальянская компания изменила формулу первоначальных британских брендов, позиционирующих себя в первую очередь как хлопья.

Технологические возможности

Бренд-маркетологи в настоящее время имеют больше возможностей технологического характера, которыми могут воспользоваться, чтобы получить конкурентное преимущество и сохранять его в течение какого-то времени. Технология уже в значительной степени снизила период освоения новой продукции, необходимый для быстрого реагирования на меняющиеся запросы потребителей, и минимизировала задержки, возникающие порой в цепи поставок. Так, General Motors в США внедрила систему компьютерного контроля Saturn, благодаря чему существенно сократилось время доставки заказов. Более того, благодаря тому что требования покупателей по цвету, отделке и другим принадлежностям вводит дилер, система способна гарантировать, что при обработке запроса будут анализироваться только те автомобили, которые соответствуют запросу потребителя, и что выбранная модель будет доставлена покупателю максимально быстро. Другой пример этого рода — как строители жилых домов в Японии используют динамичное реагирование на запросы своих клиентов для собственной дифференциации. Потенциальные покупатели домов посещают агентов по недвижимости и описывают свой вариант дома, который они хотели бы иметь. Пользуясь уникальной программой автоматизированного проекти-

рования и производства, агент набрасывает проект дома на экране компьютера в присутствии потенциального покупателя. Программа тут же выдает стоимость строительства такого дома, и если она слишком высока, можно снизить некоторые размеры дома до получения приемлемой цены. Если покупатель подтверждает созданный вариант, агент заносит данные в компьютерную программу, а примерно через шесть недель строители предлагают заказчику готовый дом.

Чтобы преуспевать в современном мире, маркетологи должны умело использовать технологии и опережать конкурентов. Для успеха бренда очень важны хорошо продуманные системы маркетинговой разведки.

Чтобы лица, принимающие решение, имели основную информацию, на основе которой они могли бы сформулировать и оценить бренд-стратегию, необходимо располагать не только большой базой данных, но и иметь возможность их фильтрации. Поэтому все больше внимания уделяется получению меньшей по количеству информации, но более *качественной*.

Новые интегрирующие компьютерные технологии, гибкие предприятия и системы быстрой дистрибьюции позволяют бренд-маркетологам действовать более эффективно и при микромаркетинге. Вместо того чтобы распылять маркетинговые ресурсы на кампании, предназначенные для все более широких потребительских групп, информационные технологии должны в первую очередь помочь маркетологам более целенаправленно и на точно выполнять их основные виды деятельности. По мере того как фирмы создают все более мощные базы данных, собирая знания о потребительском поведении, маркетинг на основе баз данных должен помочь разрабатывать все более рентабельные индивидуальные отношения.

Более искушенные покупатели

В деловом маркетинге (business-tobusiness) уже наблюдается тенденция объединения представителей различных подразделений в единую команду, которая занимается оценением новых брендов поставщиков. По мере того как внутренние барьеры в организации разрушаются, продавцам приходится взаимодействовать со все более искушенными покупателями, использующими более совершенные информационные системы, которые дают им возможность настаивать поставщиков брендов против друга.

Потребители также становятся более уверенными в своих силах, подготовленными и образованными в области маркетинга. Они ожидают более высоких стандартов от брендов и ценят бренды, которые действительно предоставляют им ценности. При этом ценно-

сти, которые они ищут, не относятся только к категории функциональных. Во все более динамично изменяющейся и все более беспокойной среде потребители приветствуют индивидуальные характеристики бренда, которые обеспечивают стабильность и помогают им лучше разбираться в социальном окружении.

Рост корпоративного брендинга

Так как расходы на медиасредства сдерживают рекламу отдельных брендов, многие фирмы все больше внимания уделяют корпоративному брендингу, унифицируя свои портфели бренда за счет более четких их связей с корпорацией, чтобы лучше продемонстрировать характер своих линейных брендов, входящих в ее портфель. Программы корпоративной идентичности позволяют усилить функциональные аспекты отдельных брендов в общем портфеле фирмы, а также отбирать потребителям бренды на основе оценки ценностей конкурирующих фирм. Фирмы, разработавшие мощные программы корпоративной идентичности, поняли необходимость в идентификации своих внутренних корпоративных ценностей, поскольку это положительно влияет на отношения сотрудников и их поведение и позволяет разрабатывать программы интегрированных коммуникаций для различных внешних групп. Поэтому большое внимание уделяется объяснению корпоративных ценностей персоналу и созданию в организации особого типа культуры, способствующего достижению этих ценностей.

Например, в 1997 г., когда British Airways предложила на рынке свою новую корпоративную идентичность в виде пятидесяти различных видов окраски хвостовых оперений своих самолетов, то сначала она реализовала внутреннюю программу коммуникаций, предназначенную для всех своих сотрудников. В ней объяснялась сущность изменения ее бренд-стратегии, и только тогда, когда весь персонал познакомился с предстоящими изменениями, новая идентичность была представлена общественности. Для успешных программ корпоративной идентичности характерно наличие реально достижимых и хорошо понимаемых ценностей, которые гармонируют с интересами каждого сотрудника. Если этого удастся добиться (благодаря правильному управлению и неуклонной реализации базовых принципов), такая компания становится сильной угрозой для фирм, которые делают ставку на продвижение своих отдельных линейных брендов, но мало внимания уделяют общекорпоративным ценностям.

Корпоративный брендинг основан на хорошо продуманной программе корпоративной идентичности, обеспечивающей четкое понимание того, как бренды фирмы собираются занять более пре-

стижное место на мировых рынках; обоснованном составе требуемых ключевых ценностей; подготовленном персонале, которому сообщили о сущности предстоящих изменений (благодаря чему у сотрудников появляется более выраженное чувство заинтересованности и принадлежности). Хорошо продуманные программы вызывают гордость у персонала, они более усердны и более искренни в общении, когда сообщают клиентам о преимуществах своего бренда. Как выяснило руководство корпорации 3М, при таком подходе сотрудники с большим воодушевлением занимаются новыми проектами. Благодаря корпоративному брендингу весь гудвилл, получаемый от отдельных товарных линий, объединяется, и в результате уважение потребителей к корпорации и ее брендам растет. Учитывая стратегическую природу и преимущества мощной корпоративной идентичности, ответственность за них должны нести старшие менеджеры, а то и главный исполнительный директор.

После того как фирма провела аудит, чтобы понять, как различные группы заинтересованных лиц воспринимают ее и ее бренды, и уточнила свои ценности и свое видение, чтобы добиться более престижного положения в мире, она может начать выбор подходящей структуры бренда. Уолли Олинз (Wally Olins, 1995) предлагает три широких бренд-структуры: монолитную, поддерживаемую и марочную.

Монолитная структура (monolithic structure) имеет место, когда название фирмы используется применительно ко всему ее портфелю, как у Tesco, Shell и Virgin. Здесь одно и то же сообщение отправляется по всем товарным линиям фирмы. Например, Virgin лидирует в таких секторах, как воздушные перевозки, финансовые услуги, напитки и музыка. Общий бренд должен отражать устойчивую культуру, имеющуюся во всех внутренних подразделениях, обещать одни и те же ценности по самым разным товарам и услугам, и, если это удастся делать должным образом, помогать передавать гудвилл и добиваться существенной экономии на масштабах при проведении кампаний продвижения.

При **поддерживаемой структуре** (endorsed structure) корпорация группирует свои товары и услуги в особые группы, узнаваемые как части корпорации, хотя и предлагают потребителям разные преимущества. Например, Toyota Avenir и Toyota Yaris. Такой тип структуры обычен, когда фирмы растут за счет поглощений, что имело, скажем, место у Nestlé с такими ее брендами, как Nestlé KitKat и Nestlé Shreddies. Адаптируя такой тип структуры, компания получает более высокую гибкость при разработке различных типов своих предложений. Однако в этом случае существует опасность излишне высокой нагрузки на корпоративное название.

При **марочной структуре** (branded structure) фирма использует несколько названий бренда, не демонстрирующих явной связи друг с другом или с корпорацией. Наглядный пример такого подхода — Procter & Gamble и Unilever. Сторонники такого варианта приводят следующий аргумент — возможно применение очень эффективного сегментирования и целенаправленного воздействия на эти сегменты, которые сами по себе могут быть достаточно различными. Однако привлекательность этого варианта снижается, если учесть более крупные расходы на его реализацию.

Выводы

Бренды добиваются успеха потому, что у них действительно есть добавленные ценности, востребуемые на целевых рынках и соответствующие этим рынкам. Чем больше времени требуется конкурентам для разработки эквивалента, а, может быть, и более совершенного варианта добавленной ценности, тем дольше бренд может пользоваться гудвиллом, который появился у него в отношениях с потребителями и пользователями. Добавленные ценности — это не какие-то поверхностные или разовые процессы, вроде улыбки или доброжелательности продавца. Скорее это интегрирование значимых для потребителей идей в каждой точке контакта бренда с ними. Для компании, предлагающей автомобили напрокат и дифференцирующей себя как заботящуюся о клиентах, это означает, например, не только проверку каждого автомобиля, прежде чем клиент получит ключи, но и найм сотрудников, умеющих взаимодействовать с клиентами, их профессиональную подготовку, возможность ремонта в течение 24 часов, а также бронирование автомобилей в максимально удобном для клиентов варианте. Чтобы оперативно сообщить об отличиях этого бренда от конкурентов, используются все характеристики активов бренда, и поэтому потребители начинают мгновенно его ассоциировать с функциональной надежностью и беспрепятственным контактом с руководством, если в этом возникает необходимость. Благодаря этому при взаимодействии с этой фирмой у потребителей сначала формируется, а затем усиливается мнение, что именно эта фирма (с этим логотипом, по которому ее можно узнать) им и нужна.

Одна из проблем, с которой сталкиваются маркетологи, — поиск добавленных ценностей, релевантных данному этапу развития бренда. Даже если маркетолог ошибочно считает, что они имеют родовой продукт, этот продукт может по-прежнему разрабатываться как бренд, если судить о том, как он предлагается потребителям.

Если рассмотреть бренд как процесс роста, начинающийся с полностью родового продукта до продукта, окруженного несколькими слоями (ожидаемым, расширенным и потенциальным), можно идентифицировать типы добавленных ценностей, имеющих как у молодых, так и у зрелых брендов. Родовой продукт — это та исходная форма, без которой фирма просто не сможет конкурировать на рынке. Те же самые условия применимы и к услугам, которые могут развиваться от базовой концепции до расширенного предложения услуги.

Ожидаемый бренд представляет минимальные критерии, необходимые для того, чтобы покупатели почувствовали достаточный объем получаемой ими добавленной ценности, которая оправдывает дополнительную цену, покрывающую издержки помимо требуемых для производства родового продукта. У этого слоя добавленная ценность, как правило, является функциональной и усиливает то, что бренд может делать. Становясь все более опытными, потребители ожидают большего и от конкурирующих брендов, и это становится проблемой расширенного уровня.

На этом этапе эффективной добавленной ценностью может стать явно выраженная индивидуальность бренда. Однако со временем деятельность конкурентов и поведение потребителей, ищущих разнообразие, приводят к необходимости в новых добавленных ценностях, и тогда бренд следует перевести на потенциальный уровень. Но даже и на этом уровне через какое-то время наступает момент, когда потребители становятся безучастными к бренду. В этом случае аудит должен оценить, приближается ли бренд к концу своего жизненного цикла или у него еще есть возможности получить новую добавленную ценность. Ценность может быть добавлена к бренду через мотивацию потребителей принять участие в процессе создания ценности, предложение более высокой степени индивидуальности бренда или формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями.

Если усиление бренда происходит успешно, конкуренты могут попытаться создать похожие версии, и поэтому маркетологам необходимо защищать свои бренды от подделок. Правовой формой такой защиты выступает регистрация торговой марки, но даже в этом случае владельцам бренда требуется проявлять постоянную бдительность и отыскивать любые сигналы, свидетельствующие о появлении на рынке контрафактной продукции. Маркетологам требуется постоянно отслеживать новые вызовы (некоторые из них были описаны в этой главе).

Контрольный список маркетинговых действий

После прочтения этой главы маркетологам следует выполнить предложенные ниже упражнения, так как это поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. Перечислите добавленные ценности, которые, по вашему мнению, имеются у ваших брендов. Оцените силу этих добавленных ценностей, проведя интервью со своими потребителями и пользователями, и оцените, насколько релевантными и уникальными являются эти ценности и насколько потребители их ценят по сравнению с вариантами, предлагаемыми вашими конкурентами.
2. Просмотрите буклеты вашей компании и проверьте, не используете ли вы слишком широкие термины для описания добавленных ценностей вашего бренда, например, «качество», «надежный», «заботливый». Если вы применяете некоторые из таких слишком широких терминов, соберите членов своей команды и уточните, что вы понимаете под ними. Добившись согласия, оцените силу своих добавленных ценностей и передайте наиболее подходящие новые добавленные ценности в своих новых рекламных буклетах.
3. Составьте список основных групп людей, которые так или иначе взаимодействуют с каждым вашим брендом, по мере того как он эволюционирует от сырья, поступающего на предприятие, до точки своего потребления. Проверьте, насколько каждая группа осведомлена о добавленных ценностях каждого бренда. Спрашивали ли вы когда-либо представителей этих групп, каково должно быть их участие, чтобы внести большой вклад в добавленные ценности бренда? Все ли задачи, решаемые этими группами, вносят свой вклад в добавленные ценности бренда?
4. По каждому своему бренду оцените насколько ваша маркетинговая программа с включенными в нее добавленными ценностями обеспечивает
 - отличие вас от конкурентов;
 - удовлетворение функциональных и эмоциональных запросов потребителей;
 - снижение риска, воспринимаемого потребителями;
 - ускорение процесса выбора;
 - получение поддержки в виде зарегистрированной торговой марки.

Если ваша оценка показывает избыточное использование только одного из указанных свойств, рассмотрите, целесообразно ли создать более сбалансированную программу.

5. Если в вашей фирме считают, что вы конкурируете на рынке родовых товаров, оцените различные запросы каналов, через которые проходит ваш бренд, и рассмотрите, как можно уточнить ваши предложения, чтобы они лучше соответствовали запросам каждой группы.
6. По каждому из ваших брендов идентифицируйте, пользуясь моделью, представленной на рис. 10.1, степень конкуренции каждого бренда. Имеется ли у вас четкое понимание мотивационных запросов, удовлетворяемых вашими брендами, и дискриминаторов, которые потребители используют для отличия вас от ваших конкурентов? Насколько разработана каждая добавленная ценность у каждого из ваших брендов? Что вы планируете по расширению ваших брендов, если потребители становятся более требовательными, а конкуренция более интенсивной?
7. Покупают ли потребители ваш товар или услугу, для решения какой-либо своей частной задачи или они хотят использовать их самостоятельно, получая удовольствие? Как можно модифицировать бренд, чтобы усилить или ослабить некоторые его функции?
8. По каждому из ваших брендов сравните степень индивидуализированности бренда относительно требований ваших потребителей. Вместе со своими коллегами оцените, все ли дифференцирующие различия действительно нужны потребителям и не могут ли менее значительные отклонения столь же эффективно удовлетворить запросы потребителей. В качестве альтернативного упражнения определите, нет ли у вас потребности в более высокой степени индивидуализации вашей продукции, которую потребители воспримут положительно? Каковы стоимостные последствия любых изменений и в какой степени они сопоставимы с различными ценами, которые вы могли бы назначить на такую продукцию?
9. Рассмотрите уже подготовленный вами в п. 1 список факторов добавленной ценности, ассоциируемых с вашим брендом. Фокусируется ли он только на «добавленных» преимуществах для потребителя или также учитывает способы, позволяющие сократить объем «жертв» потребителей, т.е. того, с чем они расстаются, приобретая ваш бренд. Вместе с вашей командой проанализируйте цепочку ценности каждого из ваших основных заказчиков и определите возможности для представления преимуществ и снижения «жертв». Другими словами, проанализируйте факторы, влияющие на ваши долгосрочные взаимоотношения с вашими потребителями.

10. Какие системы вы идентифицируете, когда другая фирма незаконно копирует ваш бренд?
11. Вместе со своими коллегами еще раз изучите параграф «Вызовы, с которыми сталкиваются бренды» в этой главе и по каждому вызову рассмотрите его последствия для вашего бренда и определите, какие типы действий будут наиболее приемлемыми в каждом случае.

Ссылки и литература для дополнительного чтения

- Anholt S. (1996). Making a brand travel. *Journal of Brand Management*, 3 (6), 357–64.
- Anon (1990). Coke's Kudos. *The Economist*, 15 September, 120.
- Benady D. (2002). Deadly ringers, *Marketing Week*, 21 November, 24–7.
- Bidlike S. (1991). Coca-Cola changes ad strategy to bolster its spin-off brands. *Marketing*, 7 February, 4.
- Blois K. (1990). Product augmentation and competitive advantage. *In Proceedings of the 19th Annual Conference of the European Marketing Academy* (Muhlbacher H. and Jochum C. eds). Innsbruck: EMAC.
- Brownlie D. (1988). Protecting marketing intelligence: the role of trade marks. *Marketing Intelligence and Planning*, 6 (4), 21–6.
- Cohen D. (1986). Trade mark strategy. *Journal of Marketing*, 50 (January), 61–74.
- Davies I. (1995). Review of the Trade marks Act. *Journal of Brand Management*, 2 (2), 125–32 and 2 (3), 187–90.
- Davies I. (1997). The Internet: some legal pitfalls. *Journal of Brand Management*, 4 (4), 273–7.
- de Chernatony L. and McWilliam G. (1989). The varying nature of brands as assets: theory and practice compared. *International Journal of Advertising*, 8 (4), 339–49.
- de Chernatony L., Harris F. and Dall'Olmo Riley F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, 34 (I/2), 39–56.
- de Chernatony L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Doyle R (1989). Building successful brands: the strategic options. *Journal of Marketing Management*, 5 (1), 77–95.
- Drucker P. (1990). *The New Realities*. London: Mandarin Paperbacks.
- Gilmore J. H. and Pine B. J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review* (January-February), 91–101.
- Grunroos C. (2000). *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hemnes T. (1987). Perspectives of a trade mark attorney on the branding of innovative products. *Journal of Product Innovation*, 4, 217–24.
- Jones J. (1986). *What's in a Name? Advertising and the Concept of Brands*. Lexington: Lexington Books.

King S. (1991). Brand-building in the 1990s. *Journal of Marketing Management*, 7 (1), 3—13.

Kochan N. (ed.) (1996). *The World's Greatest Brands*. London: Macmillan Business and Interbrand.

Leadbeater C. (1991). Moles unearth spare part scam. *Financial Times*, 14 March, 1.

Levitt T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* (January-February), 83—91.

McKenna R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review* (January-February), 65—79.

Michel S. (1996). Prosuming behavior and its strategic implications for marketing. *The 9th UK Services Marketing Workshop*. Stirling: Stirling University.

Mitchell V.-W. and Kearney I. (2002). A critique of legal measures of brand confusion, *Journal of Product & Brand Management*, 11 (6), 357—79.

Moore K. and Andradi B. (1997). Who will be the winners on the Internet? *Journal of Brand Management*, 4 (1), 47—54.

Normann R. and Ramirez R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review* (July-August), 65—77.

Olins W. (1995). *The New Guide to Identity*. Aldershot: Gower.

Porter M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Ravald A. and Grunroos C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19—30.

Thomas T. (1990). A new golden gate for great pretenders. *The European*, 19 October, 24.

Wilkie R. and Zaichkowsky J. (1999). Brand imitation and its effects on innovation, competition and brand equity. *Business Horizons*, 42 (6), 9—18.

Zeithaml V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model of synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (July), 2—22.

Планирование бренда

Краткое содержание главы

В этой главе рассмотрим некоторые вопросы, связанные с планированием бренда. Прежде всего обратим ваше внимание на то, что потребители приветствуют стабильность, и поэтому ключевые ценности бренда со временем не должны ухудшаться. Важно не только понять ключевые ценности бренда? но и проанализировать, как лучше их объединить, чтобы за счет синергетического эффекта создать более целостный бренд. В качестве одного из способов, который позволяет добиться более единого подхода к созданию бренда, рассмотрим вариант так называемых «мостов». Покажем, что потребительская ценность брендов в основном заключается в той степени, в которой они удовлетворяют их функциональные и репрезентативные запросы. Оценивая функциональные и репрезентативные характеристики брендов, мы покажем, как лучше всего инвестировать в бренды. Затем рассмотрим некоторые вопросы, возникающие на этапах разработки и запуска новых брендов, и проблемы управления брендами на стадиях их роста, зрелости и спада. Проанализируем финансовые последствия, присущие каждому из этих этапов, а также способы, позволяющие вдохнуть новую жизнь в действующие бренды.

Сохранение ключевых ценностей бренда

В предыдущих главах мы не раз отмечали, что бренды преуспевают в тех случаях, когда маркетологи правильно оценивают активы, входящие в них. Установив, какие аспекты бренда особенно ценятся потребителями, маркетологи могут дополнительно инвестировать в них средства и защищать эти характеристики, сохраняя удовлетворение потребителей и поддерживая их лояльность. Любые давления, направленные на снижение поддержки таких ключевых ценностей, должны решительно отвергаться.

Со временем потребители могут более объективно оценить ключевые ценности брендов и сохранить свою лояльность к предпочитаемым ими брендам, поскольку они представляют собой бастионы стабильности. Учитывая это, компании должны разработать заявление о ценностях своего бренда, которое они сообщают всем сотрудникам, так или иначе связанным с брендом, независимо от того, действуют ли они в самой организации или за ее пределами. Заявление — это не просто документ, в котором в явном виде ут-

верждаются ценности бренда, но и способ, позволяющий вовлечь каждого участника в реализацию этих ценностей. Другими словами, у компании должен быть механизм, при помощи которого любые маркетинговые планы по бренду самым внимательным образом сопоставляются с утверждением о ключевых ценностях. Как правило, организации рассматривают бренд-менеджмент как хорошее поле для подготовки начинающих менеджеров. Обычно они работают с брендом около трех лет, а затем стараются пойти на повышение. Наличие таких первичных должностных позиций и сфокусированность людей, занимающих их, на достижении краткосрочных результатов, нередко становятся источником опасности — изменяются некоторые ценности бренда. Фактически начинающие менеджеры, действующие в условиях высокого давления, стараются быстрее повысить рыночную долю, а не заниматься созданием брендов с учетом их долгосрочной перспективы. Создание системы, позволяющей сопоставлять любой бренд с заявлениями о ключевых ценностях, уменьшает вероятность риска и служит залогом успеха бренда.

Кроме того, заявление о ключевых ценностях бренда гарантирует, что любые структурные изменения в компании с целью активизации бренда, будут делаться согласованно, с учетом его ключевых ценностей. Такое заявление может служить и механизмом проверки типа «пропустить — не пропустить», который особенно полезен, чтобы правильно реагировать на все возрастающую враждебность коммерческой среды, в которой он действует. В первой половине 1990-х бренд стирального порошка Persil компании Lever сталкивался со все более возрастающими трудностями, причиной которого были бренды Procter & Gamble, в частности, Ariel. Persil считался продуктом с небольшими инновациями, пока исследовательская лаборатория Lever не пересмотрела маркетинговую формулу для него. Прежде считалось, что Persil — это «заботящийся бренд»: он заботится о белизне белья, коже потребителей, стиральных машинах и репутации матерей как хороших домохозяек. Кто-то, возможно, поставит под сомнение, что технологическое усиление пошло на пользу ценности в виде высокой заботливости, но здесь надо было учитывать и другие факторы. Столкнувшись с агрессивной конкуренцией, Lever решила изменить формулу Persil. Чтобы быстрее выйти на рынок с новым Persil Power, испытания новой формулы на местах были проведены в очень ограниченных масштабах. Однако очень скоро после запуска Persil Power на рынок, у него появились проблемы, которыми умело воспользовалась Ariel. Под все возрастающим давлением Lever отозвала с рынка Persil Power и вернулась к своим ключевым ценностям, предложенным в New Generation Persil. Разумеется, менеджерам необходимо реагировать

на краткосрочные угрозы, однако наличие заявления о ценностях бренда должно помочь выявить стратегии, которые позволяют создавать, а не снижать ключевые ценности бренда.

Заявление о ценностях бренда обладает еще одним преимуществом: оно помогает менеджерам проверять, насколько они одинаково понимают сущность своего бренда. Постоянно обращаясь к этому заявлению, они могут оценить, насколько их запланированные действия соответствуют общей направленности заявления. Менеджеры поступят разумно, если сконцентрируются на удовлетворении запросов своих целевых рынков и постараются не позволить своему бренду отстать от конкурентов или не учитывать меняющиеся запросы потребителей. Однако здесь часто упускается из виду один вопрос — все ли члены команды имеют одни и те же мнения о ценностях бренда. Как правило, причина короткой жизни бренда — не внешняя среда, а отсутствие единых взглядов у членов бренд-команды. Чернатони и Тук (1994) провели исследование, в ходе которого изучалась деятельность команд старших менеджеров в 12 фирмах, действующих на рынке финансовых услуг. Они обнаружили, что в бренд-командах были менеджеры, имевшие совершенно иную точку зрения на некоторые аспекты своих брендов. Поскольку эти старшие менеджеры отвечают за персонал и другие ресурсы, ясно, что совершенно различные мнения у руководителей такого уровня могут привести к тому, что в ходе реализации стратегии бренда их подразделения будут действовать несогласованно. Поэтому целесообразно иметь не только заявление о ценностях бренда, доведенное до всех заинтересованных лиц, но и ежегодно проводить независимый аудит и собеседования со всеми членами бренд-команды, чтобы выяснить их интерпретацию ценностей бренда.

Маркетологам следует настороженно относиться к появлению любых планов по сокращению издержек, отрицательно влияющих на ключевые ценности бренда, и решительно им препятствовать. Только интегрированный и согласованный подход позволяет иметь правильный баланс ресурсов, а периодические проверки помогают избавляться от любых излишеств, не работающих на ценности бренда. Рекомендуется также периодически проводить анализ потребительской ценности. Это полезнее, чем принимать наивные по своим целям программы по снижению издержек.

Стыковка ценностей бренда

Существует опасность, что добиваясь сохранения ключевых ценностей бренда, со временем менеджеры слишком узко относятся к решению этой задачи и начинают рассматривать бренд только в параметрах его отдельных ценностей. Хотя это, несомненно, важная

часть анализа брендов, следует понимать, что бренды — единые структуры с интегрированными отдельными ценностями, благодаря чему сила бренда зависит от того, насколько согласованно воздействуют его различные составляющие. Поэтому менеджерам необходимо понимать, как ценности отдельных компонентов бренда можно интегрировать с учетом их синергии, чтобы добиться более мощной единой структуры. В 1987 г. консалтинговое агентство Brand Positioning Services, специализирующееся по вопросам брендинга, разработало прием, позволяющий менеджерам стыковать между собой отдельные части так, чтобы бренд был более сильным и смог занять оптимальные позиции, а также оценивать результаты этого приема.

Концепция Brand Positioning Services основана на том, что бренд состоит из трех компонентов. **Функциональный компонент** — это то, что товар или услуга делает. **Психологический компонент** описывает мотивационные, ситуационные или ролевые запросы потребителя, которые товар или услуга удовлетворяет, а **оценочный компонент** показывает, как бренд можно оценить. Таким образом, бренд, как это показано на рис. 11.1, можно рассматривать как интеграцию трех указанных компонентов.

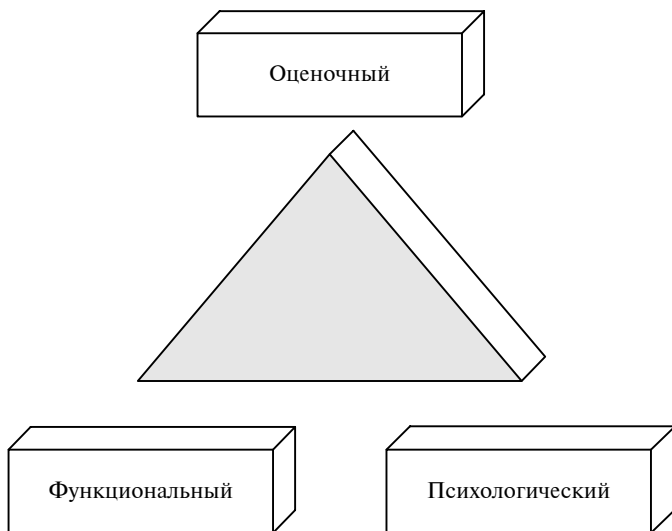


Рис. 11.1

Интегрированный бренд (по Brand Positioning Services, 1987)

Потребители не рассматривают отдельно ни один из указанных трех компонентов. Когда бренд прохладительного напитка описы-

вается функционально как источник энергии, восприятия потребителями этого бренда одновременно могут вызвать у них в памяти и мысли о здоровом образе жизни, т.е. функциональная составляющая бренда оценивается с точки зрения ее психологических ассоциаций. В интегрированном бренде и функциональный, и психологический компоненты должны работать согласованно. Если это происходит, такую ситуацию рассматривают как состыкованную при помощи своего рода моста, а потребность, которую удовлетворяют эти компоненты, должна описываться одним словом.

При разработке бренда зубной пасты учитывается множество функциональных потребностей, которые он может удовлетворить, например, желание иметь белые зубы или подавлять вредные для организма бактерии. Colgate Palmolive решила, что ее бренд Colgate Toothpaste будет сосредоточен на подавлении бактерий, благодаря чему снизится вероятность появления кариеса, образования зубного и винного камня, неприятного дыхания. Психологически некоторых потребителей беспокоит перспектива регулярных посещений дантистов, а социально — неприятное дыхание. Анализ показал, что Colgate Toothpaste можно позиционировать в параметрах защиты, так как это то слово, которое соединяет функциональные и психологические потребности и ведет к появлению интегрированного бренда. Аналогично, поступает и бренд Comfort Fabric, соединяющий функциональные и психологические компоненты.

Запросы потребителей в конкретной категории товаров могут удовлетворять несколько конкурирующих брендов. Чтобы ваш бренд опередил конкурентов, необходимо предложить потребителям способ, позволяющий обоснованно делать выводы о конкурирующих брендах и получать оценку по критерию, по которому ваш бренд превосходит других. Это третий компонент бренда — механизм оценивания. Было решено, что Colgate Toothpaste должна обеспечивать защиту зубов, которой пользователи *верят*, а Comfort Fabric Conditioner — обеспечивать *очень приятную* мягкость ткани.

Заявление об индивидуальности бренда в виде двух компонентов по каждому бренду — отличительное свойство и ее характеристика — не только определяет позицию бренда, но и помогает менеджерам представлять свой бренд как единую, целостную структуру. Хотя стремление понять ключевые составляющие, образующие ценность бренда, благодаря которым ее можно сохранять длительное время, можно только похвалить, эта потребность должна быть интегрирована в процесс, на выходе которого получается целостный бренд. Brand Positioning Services разработала способ, который позволяет менеджерам не ограничиться анализом отдельных составляющих бренда, а рассматривать его как единое целое.

Поскольку бренд — это совокупность мыслей, чувств и ощущений, возникающих в умах и сердцах потребителей, ресурсы могут быть эффективно использованы только тогда, когда аудит проведен в тех же параметрах, т.е. на уровне ума и сердца потребителя. Чтобы в конце концов реализовать запланированное использование ресурсов, необходимо рассмотреть показатели, по которым потребители оценивают бренды.

Определение показателей бренда

Когда потребители выбирают бренды, их, как правило, интересует не одна какая-то характеристика и не собственное умение оценивать множество атрибутов бренда. Скорее их выбор определяется несколькими ключевыми параметрами.

В некоторых ранних классических работах по бренду утверждалось, что *люди покупают бренды, чтобы удовлетворить свои функциональные и эмоциональные запросы*. Чтобы разобраться в этом подходе, достаточно вспомнить наши любые повседневные покупки.

Например, существует относительно небольшая разница между физическими характеристиками минеральной воды, продаваемой в бутылках. Однако благодаря рекламе, усиливающей позиционирование Perrier, эта вода в основном покупается из-за привлекательности «марки дизайнера», так как позволяет потребителям выражать что-то особое о своих динамичных стилях жизни и стремлении принадлежать к тем, кто наверху. И наоборот, некоторые, возможно, покупают Evian, считая, что она более полезна для здоровья. Если бы потребители оценивали бренды только по их функциональным характеристикам, то процентные ставки Halifax и Abbey National в значительной степени были такими же, как и у конкурентов, и по этому параметру они не смогли бы заполучить очень высокой рыночной доли в секторе депозитных сбережений. Однако на оценивание брендов, предлагаемых этими финансовыми институтами, заметно влияет и их явно выраженная индивидуальность.

В основу модели выбора бренда, представленной на рис. 11.2, положена идея, что для брендов характерны два показателя координаты: рациональная функция и эмоциональная символика. Когда потребители выбирают между брендами, они рационально рассматривают практические характеристики, связанные с функциональными аспектами бренда. Одновременно они оценивают индивидуальность брендов, отличающую их друг от друга, и формируют мнение о них и о том, в какой мере они соответствуют имиджу, с которым они сами хотели бы ассоциироваться. Таким образом, как отмечают многие специалисты, потребители ориентируются не только на функциональность. На их поведение также влияет интерпретация симво-

личности бренда (см. гл. 4). Когда два конкурирующих бренда воспринимаются практически эквивалентными по параметрам их физических характеристик, выбирается бренд, который более соответствует концепции самооценки потребителя и усиливает ее.



Рис. 11.2

Компоненты выбора бренда (по Lannon и Cooper, 1983)


При оценивании брендов и их выборе на основе функциональных параметров потребители определяют рациональные преимущества конкретных брендов, а также делают субъективные выводы об эффективности и ценности, которую они получают за свои деньги, а также доступности продукта. Один из компонентов функциональности — качество.

В работе Гарвина (Garvin, 1987) для брендов, которые в основном полагаются на свои свойства продукта, было показано, что при оценке качества потребители в первую очередь рассматривают следующие вопросы:


- **показатели функционирования** — например, максимальную скорость автомобиля;
- **комплектацию** — входит ли в стандартную сборку автомобиля CD- стереосистема;
- **надежность** — заводится ли автомобиль каждый день с первого раза;
- **соответствие спецификации** — если автомобиль предлагается как модель с определенным потреблением бензина при поездках по городу, покупатели ожидают, что на практике они получат именно заявленный расход топлива;

- **срок службы** — именно на этом сделала акцент Volvo, демонстрируя длительный срок службы своих автомобилей;
- **техническое обслуживание** — может ли срок эксплуатации автомобиля между техническими обслуживаниями составлять 12 месяцев;
- **эстетичность** — это свойство воплотила VW в своем новом автомобиле-«жуке» и Jean Paul Gaultier во флакончиках для духов, дизайн которых напоминает тело человека;
- **репутацию** — впечатление потребителей о конкретном производителе автомобиля.

HE'S COME A LONG WAY
SINCE THE 70s.
SO HAVE GERMAN WINES.



The rank top's long gone. So has the Dorsey Osmond hairs. And like your dress sense, German wines have come of age. The native Riesling grape is rated by many wine experts as the best in the world. Dry and sophisticated, there's a new quality and variety in today's German wines that are available in supermarkets and off-licences across the country. And if you don't believe everything you read then discover them for yourself - you're not the only one who's changed. Visit germanwineinfo.co.uk to find out more.



If you think you know German wines, drink again.

Иллюстрация 11.1

Это реклама подвергает сомнению прежние мнения о немецких винах и пытается повлиять на объем их продаж

Для брендов услуг Парасураман, Цайтхамл и Берри (Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1988) разработали свой инструмент — SERVQUAL, позволяющий оценить восприятия потребителей по качеству обслуживания. Они установили пять ключевых координат качества обслуживания:

- **физические характеристики** — физические параметры сооружений и оборудования и внешний вид персонала;
- **надежность** — способность и готовность персонала выполнять обещанные услуги точно и надежно;
- **доброжелательность** — желание персонала помочь клиентам и быстро осуществить обслуживание;
- **профессионализм** — знание и вежливость персонала и их умение внушить доверие;
- **эмпатия** — заботливое и индивидуализированное внимание каждому клиенту.

На более эмоциональном уровне учитываются символьные значения бренда. Здесь потребителей интересует способность бренда помочь заявить о них самих, помочь интерпретировать людей, с которыми они встречаются, усилить чувство принадлежности к конкретной социальной группе, сообщить о том, как они себя чувствуют, и выразить свою сущность. Они оценивают бренды в интуитивных параметрах «нравится — не нравится» и продолжают искать подтверждение своих мыслей в рекламе и дизайне, что выбранный ими бренд именно тот, который им нужен.

Матрица планирования бренда де Чернатони и МакУилльяма

Как мы отметили, если потребители выбирают из конкурирующих брендов, они делают это с помощью небольшого числа координат. Исследование Шета (Sheth) и его команды (см. гл. 4) подтвердило этот вывод — на выбор бренда влияют функциональные, социальные, эмоциональные, условные и понятийные ценности. Но фактически их можно рассматривать даже в меньшем числе координат, поскольку, например, в ситуациях с регулярно покупаемыми брендами (условные ценности считаются постоянными или выбираются случаи, когда нет новизны или понятийной ценности), на поведение, характерное при выборе бренда, влияют в основном лишь функциональные и социально-эмоциональные ценности. Мы рассматриваем социальные и эмоциональные ценности как единую составляющую, описывающую запросы потребителя, связанные с выражением его личных экспрессий, и поэтому теперь можем описать бренды лишь в двух параметрах: функциональности и репрезентативности.

Существуют убедительные свидетельства, действительно подтверждающие точку зрения, что потребители выбирают бренды, используя в основном только две ключевые координаты. Первая координата — рациональная оценка способности бренда удовлетворять утилитарные потребности. Мы называем это направление *функциональностью*. В этом случае маркетинговая поддержка используется для создания ассоциации конкретных функциональных атрибутов с конкретным названием бренда, что помогает потребителям принимать решения, когда они хотят в первую очередь удовлетворить свои утилитарные потребности, и тогда прежде всего используются показатели функционирования, надежности и вкусовых предпочтений. К брендам, в первую очередь удовлетворяющим функциональные потребности, относятся Maglite Torch, Elastoplast и Tipp-Ex. Вторая координата — эмоциональная оценка способностей бренда помогать потребителям выражать свое «я», например, свою индивидуальность, настроение, принадлежность к конкретной социальной группе или свой статус. Эту координату в этой модели мы называем *репрезентативностью*. Бренды, выбранные по этой координате, имеют ценности, не ограничивающиеся физическими характеристиками. Например, галстуки Yves Saint Laurent или духи Channel — это очень эффективные бренды для выражения конкретных типов индивидуальности и соответствующих ролей; их функциональные выгоды в данном случае являются второстепенными, хотя и по-своему важными.

Эти две координаты характеристик бренда независимы друг от друга. Однако потребители редко выбирают бренды, используя всего лишь одну из этих двух координат. Как правило, их выбор из конкурирующих брендов зависит от *степени* и функциональности, и репрезентативности, имеющихся у конкретного бренда. Поэтому, чтобы лучше выяснить, как потребители воспринимают конкурирующие бренды, можно использовать эти две координаты. Например, автомобили Audi воспринимаются как очень эффективные бренды для сообщения о своем статусе и личностных характеристиках и в то же время гарантируют потребителям отличный подход к проектированию и инжинирингу.

Идентифицировать потребительские атрибуты, отражающие координаты функциональности и репрезентативности, позволяют качественные методы маркетингового исследования. Подготовленная с учетом этого исследования анкета позволит выяснить мнения репрезентативной группы потребителей о конкурирующих брендах из интересующей вас товарной области. Статистический анализ ответов на эти вопросы дает возможность маркетологу охарактеризовать каждый из конкурирующих брендов по показателям функциональности и репрезентативности. Зная значение каждого бренда по этим двум координатам, можно представить бренды наглядно, если на-

нести параметры по каждому бренду на матрицу, имеющую две оси, — функциональности и репрезентативности, как это показано на рис. 11.3. Эта матрица позволит маркетологу проанализировать, каким образом лучше всего использовать ресурсы для поддержки своего бренда. Читатель, который хочет более подробно разобраться в механизме такого рыночного исследования, может обратиться к работе де Чернатони (de Chernatony, 1993).

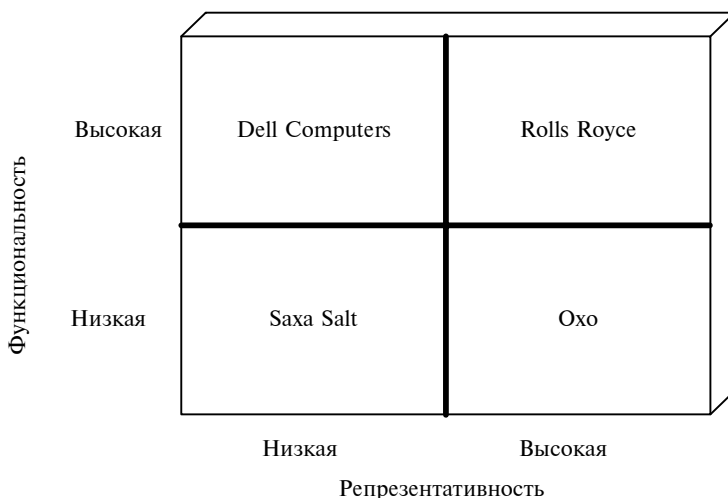


Рис. 11.3

Пример матрицы, предложенной де Чернатони и МакУилльямом

Стратегии на основе матрицы де Чернатони — МакУилльяма

Если маркетолог удовлетворен квадрантом, в который попадает его бренд, как, скажем, Rolls Royce в квадрант высокой репрезентативности и высокой функциональности, то для усиления этой позиции требуется соответствующая стратегия бренда. Если же бренд не воспринимается потребителями как принадлежащий к тому квадранту, где хотел бы его видеть маркетолог, следует выбрать другую стратегию, которая позволит перевести бренд в желаемый квадрант. Чтобы сохранить бренд в конкретном квадранте, как считается, наиболее подходят следующие стратегии.

Высокая репрезентативность — высокая функциональность

Бренды в правом верхнем квадранте на рис. 11.3 воспринимаются как имеющие отличную функциональность, и, по мнению потребителей, являются очень хорошими инструментами для передачи не-

вербальных коммуникаций о них самих. Чтобы разобраться с жизненными стилями, которые пользователи хотели бы проецировать, пользуясь данным брендом, позиционировать его объективно и иметь подходящий для этого комплекс маркетинговых средств, необходимы качественные методы маркетинговых исследований. Для этого должна быть разработана креативная стратегия, усиливающая требования потребителей по жизненному стилю (например, поддержка эталонных групп, выбор соответствующего настроения и тональности рекламы и т.д.), которую затем через правильно выбранные медиаканалы необходимо довести до целевых аудиторий. Чтобы повысить вероятность выбора потребителями этого бренда и передавать символичные значения тем, кто находится в контакте с пользователями бренда, необходимо постоянное стимулирующее присутствие. Качество бренда должно постоянно сохраняться, чего можно добиться в результате применения высоких стандартов, строгого контроля за качеством и постоянной разработки продукции. Чтобы оценить мнения пользователей о показателях продукта и выявить любые негативные комментарии, необходимы регулярные потребительские обзоры. Доступность бренда следует ограничить и реализовывать его только через дистрибьюторов с высоким качеством работы.

Низкая репрезентативность — высокая функциональность

Эти бренды попадают в верхний левый квадрант рис. 11.3. Из-за высоких утилитарных характеристик к ним положительно относятся потребители, но потребность сообщать что-либо значимое о себе у этих людей относительно невысокая. В этом случае прежде всего необходимо поддерживать превосходные характеристики продукта. Особенно необходимы постоянные инвестиции в НИОКР, так как для компании важно сохранять функциональное преимущество над конкурентами. Для таких брендов постоянной потенциальной угрозой остается появление похожих продуктов. Чтобы довести до целевых аудиторий функциональные выгоды бренда, важно обеспечить ему правильную стимулирующую поддержку. Креативная стратегия скорее всего сфокусируется на предоставлении продукта в рекламе в виде «героя».

Высокая репрезентативность — низкая функциональность

Бренды, располагающиеся в нижнем правом квадрате на рис. 11.3, являются мощными механизмами передачи символов и в меньшей степени удовлетворяют функциональные потребности. Их потребители скорее всего понимают, что по характеристикам функционирования бренды этого типа мало отличаются друг от друга, но считают, что в данном случае более важны репрезентативные аспекты.

Цель рекламы для этих брендов: либо добиться их признания как части чего-то («эффект Lynx», продвигаемый этим брендом дезодоранта) или усиления элементов жизненного стиля (например, Martini). Таким брендам реклама требуется постоянно. И наоборот, вопросы, связанные с разработкой продукции, здесь менее важны по сравнению с брендами, которые удовлетворяют явно выраженные функциональные потребности. Стратегия продукта должна гарантировать системный подход, при помощи которого решается задача нужного позиционирования бренда. Поэтому больше внимания необходимо уделять результатам открытого тестирования брендов в сопоставлении их характеристик с вариантами конкурентов.

Sally Hansen Nail Care Specialist

©1999 Sally Hansen/Division of Coty Laboratories, Inc.

DRY FAST
with COLOUR STAY™

Sally Hansen
NO MORE BREAKS

MAXIMUM GROWTH

CUTICLE DELICENCE

NO MORE BREAKS

For every problem,
a perfect
solution.

The Sally Hansen nail treatment line is so complete, so expert, so specific, you'll always find the answer to all your nail problems. No matter how big. Or small. So, go straight to the nail specialist. Sally Hansen. The No.1 name in nails.

Short weak nails?
Maximum Growth®
For 12 great nails in just 10 days.

Chipping, peeling, breaking nails?
Hard As Nails with Nylon®
Super strong coating that reinforces nails.

Brittle nails?
No More Breaks®
Ultra hard protection that seals in moisture.

Thin weak nails?
Triple Strong™
Advanced gel coating instant protection.

Dry cuticles?
Cuticle Delicence™
Condition and moisturizes cuticles.

Wet polish?
Dry Fast!
Dries nail colour quickly.

Available from leading Boots, Superdrug, Supermarkets, Lloyds, Independent Chemists and Department Stores.

Sally Hansen

Visit our Web site at <http://www.sallyhansen.com>

Иллюстрация 11.2

Sally Hansen на матрице де Чернатони-МакУилльяма позиционируется как бренд с высокими функциональными и низкими репрезентативными характеристиками

Низкая репрезентативность — низкая функциональность

Бренды в нижнем левом квадранте на рис. 11.3 покупают потребители, которых не очень заботят функциональные потребности. Создание *Spag* как магазина товаров повседневного спроса — это явный пример бренда такого типа: ограниченный ассортимент бакалейных товаров, удовлетворяющих запросы потребителей, которые столкнулись с тем, что их запасы этих продуктов заканчиваются, и их основное желание — восстановить эти запасы, купив любой бренд. Бренды, попадающие в этот квадрант, должны иметь широкую дистрибьюцию и быть очень конкурентоспособными по цене. Чтобы иметь возможность конкурировать по цене, производителю необходимо добиваться в отрасли лидерства по издержкам. Поэтому он становится эффективным производителем, для чего избегает взаимодействия со слабыми заказчиками, выпускает продукцию большими партиями и постоянно отслеживает накладные расходы. Бренды, попавшие в этот квадрант, могут легко выйти из общего списка заказов ритейлера и перестать пользоваться успехом, и поэтому поставщик должен уметь объяснить и дистрибьютору, и заказчику, в чем заключается привлекательность его предложения. Вполне возможно, производитель может преднамеренно запустить в этом секторе «боевые бренды» с целью, например, иметь полный ассортимент продуктов или провести агрессивную атаку против конкретного соперника. Это также может быть часть сегментированного подхода к своему рынку.

Управление брендом в течение всего его жизненного цикла

В этой главе мы сосредоточились на уточнении того, какая комбинация маркетинговых ресурсов лучше всего поддерживает конкретный тип бренда *в конкретный момент времени*. Однако следует понимать, что доходность бренда зависит и от того, на каком этапе жизненного цикла он находится. В зависимости от того, является ли бренд новичком на рынке или зрелым участником, для него требуются разные типы маркетинговой деятельности. Далее мы рассмотрим основные этапы жизненного цикла бренда и некоторые последствия этой динамики для маркетинговой деятельности.

Разработка новых брендов и запуск их на рынок

Традиционная теория маркетинга утверждает, что для процесса разработки новых продуктов необходимо сначала провести соответствующее исследование. Когда новые бренды впервые предлагаются

на рынке, они появляются там практически «в голом виде», без четкой индивидуальности, что не позволяет им отличаться от других вариантов. Некоторые бренды при появлении, правда, могут воспользоваться названием своей фирмы как защитным зонтиком, но даже в этом случае им приходится завоевывать свое место «под солнцем» и выделиться собственной уникальной индивидуальностью. Поэтому в первые дни своего появления бренды скорее преуспеют, если у них действительно имеется явно выраженное функциональное преимущество, так как никакого изначально присущего им гудвилла или явной индивидуальности, выступающей в качестве механизма дифференцирования, у них нет.

Рассмотрим недавнюю историю одного продукта. Беспроводной протокол приложений (Wireless Application Protocol, WAP) позволил телефонам выйти на рынок, но при этом ожидания потребителей были завышенными, явно не реальными. Как оказалось, такие устройства работают слишком медленно и дороги в эксплуатации. Вместо удобства работы с Internet Explorer, к которому они привыкли на своих персональных компьютерах, потребители столкнулись с небольшими экранами, куда умещалось всего несколько строчек текста, и поэтому для прочтения текст надо было прокручивать. Не способные предоставить пользователям ожидаемые функциональные преимущества, устройства WAP не вышли на прогнозируемый уровень продаж.

Запуски новых брендов — это всегда очень рискованные коммерческие предложения. Чтобы снизить вероятность того, что новый бренд не решит поставленные перед ним задачи, многие фирмы продуманно проводят маркетинговое исследование, чтобы оценить каждый этап развития бренда применительно к целевому рынку. Однако иногда для этого требуются очень сложные приемы, из-за чего время выхода нового бренда на рынок существенно удлиняется. Хотя подобные процедуры снижают вероятность неудач, они приводят к задержкам, которые не всегда можно оправдать финансово. Особенно важно сократить до минимума задержки в реализации программ развития технологических брендов. Исследования показали, что если очередное поколение лазерных принтеров имеет жизненный цикл пять лет, то при предполагаемых темпе роста бизнеса 20 % за год и ежегодном снижении цены 12 % отсрочка запуска нового бренда всего на шесть месяцев приведет к тому, что общая, кумулятивная, прибыль от такого бренда снизится на треть. Чтобы сократить время на проведение маркетинговых исследований, можно воспользоваться технологиями виртуальной реальности, например, использовать трехмерные компьютерные модели, позволяющие погрузить потребителей в новую среду и опробовать там новые продукты.

Маркетологам, запускающим новые технологические бренды, необходимо адаптировать подход с большей практической направленностью, балансируя риск из-за проведения только базового маркетингового исследования с финансовыми негативными последствиями, связанными с задержкой запуском нового продукта. Японцы — мастера снижения риска — при запуске новых технологий, используют так называемую «быструю стратегию второго». Им слишком хорошо известно, насколько высокими могут быть издержки из-за задержек, и если специалисты считают предложенный на рынке новый бренд конкурента имеющим высокий потенциал, то они очень быстро разрабатывают похожий продукт. Классический пример такого подхода: Sony запустила очень успешную портативную видеокамеру CCD TR55 весом 800 граммов, имевшую 2200 плотно упакованных компонентов, которые по объему занимали четверть предыдущих моделей портативных видеокамер, но уже через шесть месяцев JVC предложила еще более облегченную версию, а затем со своими вариантами на рынок вышли Sanyo, Canon, Ricoh и Hitachi. На рынке 35-мм однолинзовых зеркальных фотоаппаратов первую модель с автофокусировкой предложила Canon. Поняв, каков высокий потенциал у этой модели, Minolta очень энергично провела исследовательскую программу и вскоре вышла на рынок с еще более совершенной моделью, время фокусировки у которой было вдвое меньшим.

Японские компании, как правило, гораздо реже проводят тестирование новых идей брендов во время маркетинговых исследований в масштабах, характерных для Западной Европы. В одном отчете, например, оценивалось, что в Японии за год запускается приблизительно 1000 новых брендов прохладительных напитков, из которых 99 % терпят неудачу. Основное тестирование как по дешевым, так и по средним по цене товарам происходит непосредственно во время продаж. Это, в частности, отражает японскую философию, которая предусматривает не столько пассивное выслушивание мнений потребителей, сколько активное его формирование. Это вполне объяснимо. Ведь только немногие потребители могут представить себе, какими могут быть новые продукты будущего, такие, как телефон-мечта NEC, который может переводить сообщение с одного языка на другой. Явно выраженный подход к тестированию новых продуктов непосредственно в ходе их продаж отражает идею японцев, что такой вариант позволяет менеджерам быстрее накопить опыт работы на новых рынках. Так, один из японских автопроизводителей отправил свою команду проектировщиков пожить в стране, для которой предназначался разрабатываемый ими новый бренд, чтобы оценить на месте условия, в которых этот автомобиль будет использоваться. Однако время, в течение которого был проведен этот

опыт, было ограничено поездкой по нескольким городам, в течение которой члены команды лишь наблюдали, как потребители пользуются своими автомобилями. Они привезли с собой фотографии людей за рулем или ожидающих в очередях и использовали их в своей работе, стараясь лучше изучить своих новых потребителей.

Неудачи с новыми продуктами не следует рассматривать как повод для поиска виноватого. А провести анализ, чтобы сделать правильные выводы из неудачи и быстро использовать полученные результаты для улучшения следующего поколения продуктов, конечно, следует. Известно, что стрела лучника редко попадает в центр мишени с первого раза, но со второго очень часто. Эту аналогию обучения полезно взять на вооружение — для постоянного уточнения концепции нового бренда.

Если вы первым запускаете новый бренд в новом секторе, то вы получаете сразу несколько преимуществ. Бренды-пионеры имеют возможность лучше узнать технологию, быстрее перемещаясь по кривой обучения, чем их конкуренты. Когда конкуренты начинают запуск аналогичных версий, лидер к этому времени уже может проанализировать возможности запуска технологии следующего поколения. Вышедший первым на рынок с новым брендом, обеспечивающим успех, может сокращать издержки благодаря экономии на масштабах и эффекту накопления опыта.

Бренды, первыми выходящими на рынок и имеющие сильную поддержку, получают хорошую возможность добиться лояльности потребителей. В этом случае потребители, почти не задумываясь, спрашивают этот бренд, который становится фактически родовым для данной товарной области. Копировальные аппараты Хегох получили настолько мощную поддержку благодаря инновационным разработкам, что их название стало повседневным термином и вошло во многие языки (в том числе и в русский — отксерить — прим. перев.).

Первый с новым брендом формирует также и привычки, которые затем трудно менять. Так, врачи-практики предпочитают предписывать лекарства, с которыми они хорошо знакомы. Выслушивание торговых представителей, предлагающих аналогичные версии, требует времени, и к тому же у врача в этом случае появляются сомнения, насколько новое лекарство будет эффективным. При запуске нового бренда на технологическом рынке маркетологи знают (часто на собственном опыте), какие высокие издержки они скорее всего понесут. Поэтому успешно действующие фирмы стараются запустить новую технологию в нескольких товарных секторах. Например, разработка Honda головки цилиндров с многими самокорректирующимися клапанами была использована в мотоциклах, автомобилях, газонокосилках и оборудовании для генерирования

энергии. При запуске на рынок нового бренда маркетологи часто высказывают сомнение, насколько он позволит получить устойчивое конкурентное преимущество. Динамичные конкуренты могут быстро предложить свой вариант нового бренда, в результате рентабельность оригинальной модели снизится, особенно если новый вариант будет предлагаться на рынке по более низкой цене. В первое время у нового бренда конкуренты могут скопировать:

- дизайнерские аспекты (цвет, форма, размер);
- показатели физического функционирования (качество, надежность, продолжительность работы);
- аспекты обслуживания товара (гарантии, установка, послепродажные услуги);
- ценообразование;
- наличие, обеспечиваемое различными каналами дистрибуции;
- кампании продвижения;
- имидж производителя.

Если новый бренд — это результат стремления фирмы к достижению функционального превосходства, то дизайн и функциональные характеристики, возможно, и позволят бренду получить явное преимущество по дифференцированию, но вряд ли оно сохранится долго. В таких областях, как потребительская электроника, сохранение лидерства в течение всего нескольких месяцев — явление самое обычное. Иногда более эффективный барьер — техническое обслуживание продукта. Так, BMW устанавливает на свои двигатели чип с программным обеспечением, который отслеживает с учетом индивидуального стиля вождения характеристики автомобиля и определяет, когда необходимо провести его техническое обслуживание. Отрегулировать индикатор времени обслуживания на приборной доске автомобиля можно только в мастерских BMW. Если говорить о ценах, их также легко скопировать, особенно если последователем является крупная компания, выпускающая несколько брендов: она может даже пойти на кратковременные потери из-за существенного снижения цены. Дистрибуция не становится барьером для подражателей, если только у производителя-новатора нет особенно хороших взаимоотношений с дистрибьюторами, благодаря чему они будут иметь в наличии только его бренд, а это редко случается.

Более глубокое понимание вопросов, которые надо рассмотреть при разработке и запуске новых продуктов, обеспечивают результаты исследования, выполненного совместно IMD и PIMS (Kashani et al., 2000). Было изучено 60 инноваций по потребительским продуктам, предложенных 34 компаниями по 26 товарным категориям в масштабах Европейского Союза.

Те инновации, которые заметно повышают восприятия потребителями ценности, с большей вероятностью добиваются успеха. Pampyl, подразделение фруктовых соков Pernod Ricard, разработало новую прозрачную пластиковую упаковку для соков (Varex). Она предотвращает окисление соков и увеличивает срок их хранения на полках магазинов до 12 месяцев. Кроме того, компания повысила качество своей продукции, предлагая потребителям вкус «настоящего» фруктового сока, а не разбавленного жидкостью концентрата.

Одна крайность — это рассмотрение инновации как постепенного изменения товаров или услуг, что показано в примере Pampyl. Другой, противоположный, подход — радикальные инновации, создающие новые категории и рынки и предложение новых товаров или услуг, имеющих потенциал существенного изменения поведения потребителей. Пример радикальной инновации — кофеварки Nespresso System, созданные Nestlé для новой категории, — однопорционного кофе. Ассортимент жареного и молотого кофе, упакованного в отдельные порционные капсулы, был разработан так, чтобы он подходил только для Nespresso. Такой подход позволяет потребителям быстро и удобно получать чашечки ароматного кофе эспрессо. Бренд-лидерству, обеспечиваемому через такие инновации, помогают техническая сложность продукта и юридическая защита в виде патентов.

Менеджеры считают радикальные инновации более рискованными, чем постепенные. Поэтому большинство исследованных компаний основное внимание уделяли постепенным инновациям.

Вдохновение, позволяющее получать новые идеи, — это всегда притворчивая область, частично из-за того, что только незначительное число людей действительно могут думать творчески. По этому поводу Джордж Бернارد Шоу однажды заметил: «Некоторые люди смотрят на мир и спрашивают, почему он таков. Я же мечтаю о вещах, которых никогда не было, и спрашиваю, почему их нет?» Наиболее часто цитируемым источником инновационных идей считаются рыночные исследования и маркетинг (44 %), затем ритейлеры и поставщики (26 %), далее — подразделения НИОКР (25 %) и другие внутренние источники (5 %). Исследователи установили, что успешные инновации — это в первую очередь комбинация рыночных исследований и НИОКР. Например, зная, что при простудных заболеваниях люди нередко испытывают раздражения кожи, так как очень часто пользуются тканевыми новыми платками, ученые Kimberley Clark пропитали свои салфетки новым, смягчающим кожу лосьоном. Последующие исследования показали, что потребители, начавшие использовать новый бренд Kleenex Coldcare, продолжали им пользоваться и после выздоровления. Поэтому команда, занимающаяся НИОКР, разработала Kleenex Balsam, в который

вошел и новый процесс покрытия, благодаря чему издержки производства снизились, а показатели функционирования продукта стали выше.

Эти ситуационные примеры показывают, что понимание того, насколько потребители ценят новую концепцию, а затем использование этого понимания в качестве обратной связи для НИОКР позволяет более успешно запускать новые бренды. Лучше понимая проблемы новых брендов, менеджеры могут изменять их более эффективно и лучше удовлетворять запросы потребителей.

Это же исследование показывает, что успех инновационных брендов обеспечивают три характеристики (рис. 11.4).

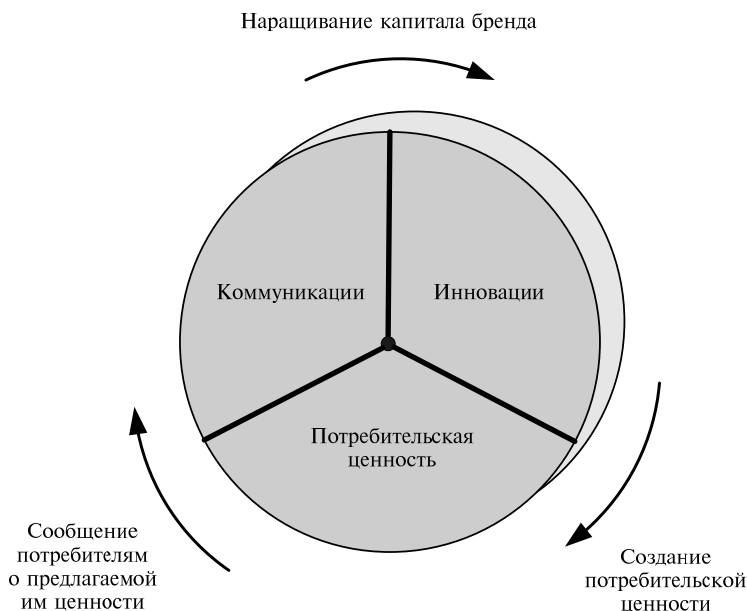


Рис. 11.4

Процесс достижения успеха новыми брендами (по Kashaniet et al, 2000)

Следующий важный момент — выделение ресурсов на инновацию. Конечно, идею целесообразно продвигать только в том случае, если предлагаемая инновация обеспечивает более высокую потребительскую ценность. Например, предлагаемый ICI бренд Dulux Opse, в котором подчеркивается удобство нанесения всего одного слоя краски, Mars Celebrations, создавшая категорию «миниатюр» на рынке кондитерских изделий, крем для кожи Nivea Visage Q10, защищающий кожу от старения под воздействием солнца и снижающий вероятность появления морщин. Доведя инновацию до

этапа, где потребительская ценность возрастает, целесообразно сообщить об этом всем заинтересованным лицам. При условии, что обещанная ценность предоставляется, между потребителем и брендом начинают формироваться взаимоотношения доверия.

Управление брендами на этапе роста

Имидж бренда — это восприятие потребителями того, чем является бренд и что он собой представляет, то есть, насколько он удовлетворяет функциональным и представительским их потребностям.

По мере роста объема продаж имидж бренда нуждается в защите от ухудшения, действий конкурентов, появления имитаторов. Функциональную составляющую бренда теперь можно усиливать, в частности, с помощью стратегии решения каких-то частных проблем или стратегии общего подхода к проблеме. Когда в 1960 г. Lego предложила на рынке комплекты игрушечных строительных деталей, она столкнулась именно с такой проблемой. Если бы она воспользовалась специализированной стратегией, то была бы позиционирована только на основе образовательных характеристик. Ее целевым рынком были бы только дети и учителя начальных школ. Проблема с этой стратегией заключается в том, что в долгосрочной перспективе конкуренты могут разработать похожий бренд, но позволяющий удовлетворять более широкие потребности. Если же используется общая стратегия решения проблем, бренд позиционируется эффективно для самых разных ситуаций, в которых он применяется. Именно этот вариант и выбрала для себя Lego.

По мере того как объем продаж растет, первоначальный подход к поддержке представительского (репрезентативного) компонента бренда требует сохранения. Например, для тех брендов, которые покупаются прежде всего, чтобы потребители могли заявить что-то о себе, важно поддерживать концепцию самооценки и ассоциации принадлежности к группе. Сообщая как целевым, так и нецелевым сегментам, каким является позиционирование бренда, но при этом избирательно работая с дистрибьюторами, чтобы затруднить для нецелевых сегментов покупку бренда, можно усилить выбранные варианты позиционирования.

Управление брендами на этапе зрелости

На этапе зрелости жизненного цикла бренд оказывается под значительным давлением. Многочисленные конкуренты пытаются перехватить лояльных потребителей и заинтересовать большее число заказчиков. В этих условиях возможная альтернатива — расширение значения бренда и перенос его на новые продукты. В этом слу-

чае для объединения всех отдельных имиджей бренда используется только один имидж. Такую стратегию успешно реализовала Polycell на рынке товаров для дома категории «сделай сам». Она добилась имиджа простоты и надежности у ряда своих продуктов, например клея для обоев, а затем распространила этот имидж и на другие свои продукты, в частности, шпаклевку, рамы с двойными стеклами и системы безопасности для дома. Следуя этой стратегии на этапе зрелости, фирма должна постоянно задаваться вопросом, в какой мере новые добавления к ассортименту продукции будут положительно работать на общий имидж бренда. Если новая линия имеет ценности бренда, не совместимые с родительским брендом, надо серьезно задуматься и решить, может быть компании целесообразнее запустить новую линию так, чтобы никаких ассоциаций с родительской организацией у нее вообще не было.

Когда бренд в первую очередь удовлетворяет функциональные потребности потребителей, их следует идентифицировать, и любые последующие расширения бренда оценивать относительно этого составленного списка: есть ли какие-то схожие элементы между потребностями, которым удовлетворяют новые бренды, и теми, обслуживанием которых занимается существующий бренд. Добиваться правильного расширения бренда позволяет вариант, когда связи между потребностями удовлетворяются существующим брендом, а новые потребности — новым брендом. Например, заявление Black & Decker, что ее высокомошные электроинструменты значительно облегчают выполнение работ категорий «сделай сам». Расширение от ручных электродрелей до газонокосилок и пылесосов для автомобилей в полной мере соответствовало первоначальному имиджу их брендов. И наоборот, если бренд прежде всего удовлетворяет представительские потребности, в первую очередь необходимо оценить их и считать основным критерием при будущих расширениях бренда. Например, качество ассортимента модной одежды и аксессуаров Gucci многое говорит о вкусе их обладателя. Этот ассортимент успешно можно расширять на основе репрезентативной координаты, демонстрирующей, как жизненный стиль потребителя становится более полным, если он пользуется новыми брендами Gucci.

Управление брендами на этапе спада

По мере снижения продаж бренда фирмам следует тщательно рассмотреть два основных стратегических варианта, позволяющих им запустить бренд на следующий цикл или справиться со спадом. Например, стратегия повторного цикла была использована для возрождения игры бинго. Эта игра, популярная в послевоенный скудный период, ассоциировалась с дешевыми и шумными массовыми раз-

влечениями; пик ее известности пришелся на середину 1970-х. Однако затем, не способная конкурировать с телевидением, она перестала получать необходимые инвестиции. В конце 1990-х некоторые крупные организации, в частности, Месса, запустили новые кампании продвижения бинго для молодых людей, демонстрируя эту игру как хорошую возможность для социального общения. Улучшив возможности для этой игры в клубах, они добились, что бинго снова стала популярной.

Если же фирма полагает, что возможностей для функциональных или репрезентативных изменений нет или они слабые, то и в этом случае ей необходимо управлять своим брендом, на этот раз на этапе упадка. Если фирма часто запускает новые бренды, она не хочет, чтобы дистрибьюторы отвергали ее новые варианты только потому, что частично ее портфель продается вяло. Поэтому фирме необходимо принять решение: следует ли быстро выводить бренд, например, снижением цены, или разрешить ему умирать, позволяя фирме получать более высокую прибыль в результате сокращения маркетинговой поддержки.

Финансовые результаты бренда на этапах его жизненного цикла

В зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится бренд, меняется и его общая долгосрочная рентабельность, которой необходимо управлять. На первых этапах цикла бренду требуется финансовая поддержка, в то время как на этапе зрелости он должен генерировать денежные потоки. В обобщенном виде эти финансовые характеристики показаны на рис. 11.5.

На этапе внедрения новому бренду необходимо получить известность у потребителей, и поэтому он в значительной степени зависит от навыков и умений торговых представителей вызывать внимание к бренду у заинтересованных лиц и добиваться, чтобы они включали его в свои запасы. Руководители компании должны отвергать предложение попытаться компенсировать крупные инвестиции в НИОКР, связанные с брендом, за счет экономии на стимулирующих поддержках; она должна осуществляться и в период вялых продаж. На матрице, представленной на рис. 11.5, самым первым дням бренда соответствует квадрант А, когда бренду требуется поддержка в виде значительных денежных ресурсов, хотя здесь его рыночная доля незначительна. На этом этапе новый бренд поглощает ресурсы компании.

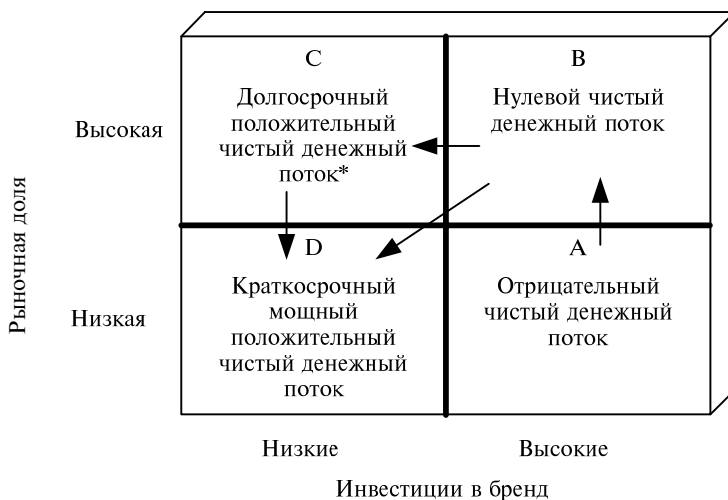


Рис. 11.5

Финансовое управление брендами (по Ward et al., 1989)

По мере того как известность бренда у потребителей и ритейлеров растет, возрастают и продажи, и бренд перемещается в квадрант В. Удовлетворенные потребители сообщают о своей покупке друзьям, а все больше ритейлеров включает бренд в свои запасы, понимая его хороший потенциал. Возрастающие объемы продаж начинают покрывать продолжающиеся инвестиции в бренд, и в конечном счете доходы от бренда выравниваются с понесенными на него издержками. Этот этап представляет переход от маркетинговых инвестиций, требующихся для развития бренда, к этапу поддержки бренда.

На этом перекрестке возможных путей бренда он может попасть либо в квадрант D, либо в более благоприятный квадрант С. Если маркетологов в первую очередь интересуют краткосрочные результаты, после того как бренд начинает показывать суммарный положительный чистый денежный поток, инвестиции в него могут очень быстро сокращаться, так как некоторые специалисты считают, что потребители уже достаточно о нем знают и что у бренда сформировался хороший гудвилл. Однако не имея мощной подпитки, бренд очень быстро начнет скользить в нежелательном направлении, как это по аналогии случается с самолетом, у которого отключили двигатель, из-за чего он очень быстро начинает терять высоту.

* Чистый денежный поток — разница между денежными поступлениями и выплатами компании за определенный период. (Прим. ред.)

Для бренда в квадранте С за счет продолжающейся маркетинговой поддержки можно добиться долгосрочных преимуществ. Хотя темпы роста рыночной доли здесь замедляются, а конкуренты действуют все более агрессивно, стратегия поддержания должна быть направлена на сохранение лидирующей позиции бренда, а не на ее упрочение. За счет экономии на масштабе и действия эффекта накапливаемого опыта бренд должен в этом случае генерировать значительную прибыль. Конечно, в конце концов фирма поймет, что рынок для бренда становится менее привлекательным. Это происходит по самым разным причинам, в частности, все большей агрессивности конкурентов или потери интереса потребителей к бренду. В этом случае поддержка бренда сокращается, рыночная доля падает, и через какое-то короткое время бренд оказывается в квадранте D, а затем вообще выводится с рынка.

Время от времени бренды не получают достаточной подпитки и в результате этого теряют свою ведущую рыночную позицию. Это вовсе не неизбежное будущее, но если бренд демонстрирует ухудшение своей позиции, в него можно вдохнуть новую жизнь. Обсудим более подробно этот вариант.

Как вдохнуть новую жизнь в стареющие бренды

Циник, сидящий в каждом свехосторожном маркетологе, утверждает, что с того момента, когда новый бренд запущен на рынок, он становится активом, теряющим свою стоимость. Технология производства бренда вскоре устаревает, ухудшаются демографические характеристики, а конкуренция становится более активной. Рыночные исследования по концепции нового бренда, возможно, следовало провести более тщательно, однако в любом случае отношения, мнения и социальные нормы изучаются только *в конкретной точке времени*. Если бренд может, по мнению разработчиков, добиться успеха, то обычно для доказательства этого ему отводится очень немного времени. Однако даже если враждебные силы активно препятствуют брендам, многие из них не только выживают в таких неблагоприятных условиях, но и процветают. Причина их успеха — мощная внутренняя заинтересованность организации в брендах. Это происходит, если организация уверена, что бренд обладает уникальными характеристиками, благодаря которым его потребительская ценность будет очень высокой и покупатели с удовольствием будут его приобретать. В этом случае готовятся хорошо продуманные планы работы с брендом, где описываются реалистические объекты и жизнеспособные стратегии, позволяющие компенсировать угрозы конкурентов. При таком подходе успехи бренда

возрастают. Такие бренды, как Gillette, Hoover, Schwebbes, Colgate, Black Magic и Novis, сохраняются уже более семидесяти лет.

Конечно, было бы наивным предполагать, что и у великих брендов, добивающихся успехов, в их жизни не было или нет никаких проблем. Понятно, что бренды с длительной историей немного корректировались, чтобы соответствовать меняющимся условиям рынка. Для одних брендов это стало результатом постоянного улучшения дизайна упаковки, благодаря чему улучшалась их запоминаемость. В других случаях владельцы бренда старались представить ключевые ценности бренда в определенном контексте. Например, Lucozade долгое время применялся как источник энергии для больных людей. Анализ снижающих продаж показал, что «эпидемий гриппа» становится меньше и население в целом становится более здоровым. Было принято решение представлять бренд как источник повседневной энергии для все более активных людей. Другими словами, бренд стали демонстрировать более широкой аудитории, используя для этого упаковки различных размеров, изготовленные из металла и пластика, а затем перешли к Lucozade Glucose Tablets.

Бренды, которые успешно выдержали испытание временем и активно взаимодействовали со своими потребителями, накопили значительный гудвилл, и поэтому если их продажи начинают падать, то не следует автоматически делать вывод, что бренд находится на последнем этапе своей жизни и что инвестиции необходимо сокращать. Часто выгоднее заново восстановить известный бренд, чем разрабатывать новый и запускать его на рынок. Более того, потребители с меньшей вероятностью попробуют новый неизвестный бренд, чем название, с которым они уже хорошо знакомы. После того как в течение многих лет бренды, вроде Kellogg's Corn Flakes и Nescafé, благодаря своей активной деятельности добились доверия к себе, игнорирование потенциала их обновления следует считать отречением от этих брендов, а менеджеров, допустивших это, следует привлекать к ответственности за пренебрежение к выполнению своих обязанностей.

Задача обновления прежних брендов становится менее трудной, если ключевые ценности бренда защищены и постоянно демонстрируются потребителям.

Вполне вероятно, основной задачей модернизации бренда является то, как его по-новому представлять потребителям. Например, когда в 1934 г. был запущен Black Magic, он позиционировался как ассортимент шоколада без добавок категории люкс и всегда вызывал ассоциации с романтикой. До сих пор этот успешный бренд передает те же самые символичные сообщения, которыми обмени-

ваются друг с другом два близких человека, хотя нынешняя телевизионная реклама показывает его в современном виде. Упаковка изменилась, чтобы бренд лучше соответствовал сегодняшнему дню. Отличающая этот бренд черная упаковка ее основным рисунком в диагональных углах немного изменилась, чтобы усилить его модернизацию.

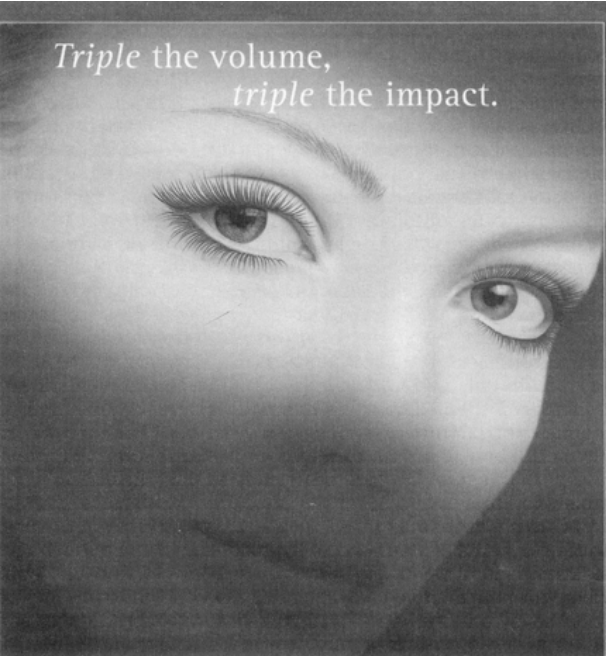
Иногда бренду требуется обновление, когда он еще не адаптировался к тем или иным социальным ситуациям. Достаточно вспомнить о рынке кроссовок, где ведущие участники постоянно ведут мониторинг и прогнозируют изменения социальных и культурных тенденций, чтобы постоянно уточнять свои бренды, добываясь от них соответствия и современности.

Системный подход к обновлению брендов

Выяснить, как организация добивается успеха благодаря системному подходу к обновлению брендов, позволит кейс, где разбирается деятельность баскетбольной команды Harlem Globetrotters. Джексон (Jackson, 2001) рассказывает, что когда он начал работать с этой командой в 1993 г., общее число зрителей, присутствующих на ее играх, не превышало 300 тыс. в год, но после использования стратегии обновления в 2001 г. оно выросло до 2 млн. Новая стратегия команды включала три составляющие: изменение сущности продукта, чтобы он стал более релевантным для зрителей; демонстрацию заинтересованным лицам, что бренд заботится о них, и стремление к большей ответственности.

Чтобы решить первую часть этой стратегии, то есть сделать продукт более значимым для потребителей — релевантным, было проведено рыночное исследование, в ходе которого оценивались мнения людей о бренде и выяснялись причины, почему он не воспринимается должным образом. Сделать этот бренд более релевантным для изменяющегося общества помогли два основных подхода. (1) Чтобы продемонстрировать, что бренд отражает высшее качество, ведущие игроки команды 30—40 раз в году теперь играют против ведущих мировых команд. (2) Во время турне команда проводит показательные игры. Эти регулярные мероприятия показывают, насколько хорошо Harlem Globetrotters играет в баскетбол (демонстрируемый ими уровень игры многие зрители никогда прежде не видели), а также позволяют добиться отличного настроения у зрителей. Все действия и движения на площадке тщательно отрабатываются, в том числе и с помощью хореографов, а затем во время игры исполняются под наиболее подходящую по темпу музыку.

*Triple the volume,
triple the impact.*



"Luxurious thick lashes, beautifully separated...big eyes are definitely back."
Sally Jaye, make-up artist, Gosford Park.

2000 Calorie Mascara
Volumising agents give you triple the volume while the maxi-brush system separates each lash.

Kohl Pencil
Soft formulation kohl pencil adds further definition to eyes.

NEW

MAXFACTOR
the make-up of make-up artists
www.maxfactor.com

Иллюстрация 11.3

Макияж, которым пользуются звезды искусства», — одно из ключевых утверждений компании Max Factor — поддерживается в течение многих лет

Второй элемент стратегии сфокусирован на понимании запросов различных заинтересованных лиц, чтобы продемонстрировать им, что бренд о них заботится. Раньше владельцы спортивных сооружений и их маркетинговые службы не имели прочных взаимоотношений с Harlem Globetrotters, и поэтому их пришлось формировать почти с нуля, демонстрируя планы бренда и показывая, как возрождение этого бренда позволит повысить доходы владельцев спортивных сооружений. Значительное внимание было уделено интервью в средствах массовой информации, чтобы объяснить их аудитории стратегию масштабного изменения. Каждое событие использовалось для прямого контакта с болельщиками. Для молодых фанов каждый год устраивалось 25—30 летних лагерей. Чтобы до-

биться более тесного общения с членами местных сообществ, игроки регулярно посещали больницы, школы и молодежные клубы. Больше внимание было также уделено и тому, чтобы увеличить число спонсоров.



Print out your most exciting photos as they happen.



No matter how many photos you take there is always one that you can't wait to have in your hands. With the EPSON Stylus Photo 925 you don't have to waste precious time connecting to your PC. It has slots that will take memory cards from most digital cameras. Simply slot your card into the printer, choose your photo and press print.

And because it offers resolutions up to 5760 optimised dpi* and 6 colour inks your thrilling photos will have even more detail for you to delight in. But if something is that sensational one print is never enough which is where the roll

paper holder and auto cutter come in. At the touch of a button you can have a stack of borderless prints to show off to all your mates. For more information call 0800 220 546 or visit our website at www.epson.co.uk

*on selected media types



EPSON Stylus Photo printers from 925

EPSON. See what you're missing.



Иллюстрация 11.4

Epson использовала технологии цифровой фотографии и предложила на рынке несколько специализированных фотопринтеров

Третья составляющая была направлена на то, чтобы сделать организацию более ответственной и подотчетной. Всему персоналу сообщили о новом видении бренда и необходимых для его достижения изменениях. Однако некоторые посчитали, что предлагаемые идеи для них неприемлемы и покинули команду. Чтобы персонал получил необходимые знания, навыки и умения, помогающие ему заниматься бизнесом более профессионально, были разработаны программы специализированной подготовки. Для контроля использования ре-

сурсов и повышения отдачи от них был внедрен финансовый контроль. По каждой игре делался прогноз по издержкам, доходам и прибыли, и каждый вечер Джексону (он настоял на этом) предоставляли отчет, содержащий фактические и прогнозные цифры.

Этот ситуационный пример с Harlem Globetrotters демонстрирует, что стратегия обновления может помочь стагнирующему бренду преодолеть трудности, мешающие его процветанию во враждебной среде. Он также показывает важность целеустремленного, энергичного и воодушевляющего лидера, умеющего сформулировать сущность видения так, чтобы оно вызывало у людей энтузиазм, задавало сложные задачи и согласовало их частные интересы с общими целями, которые необходимо добиться в будущем.

Хотя ghbvth с Harlem Globetrotters демонстрирует некоторые элементы, важные при обновлении любых брендов, Берри (Berry, 1988) выделяет ключевые стадии, которыми необходимо заниматься в первую очередь. Модель на рис. 11.6 можно считать рекомендацией того, как следует осуществить стратегию обновления.

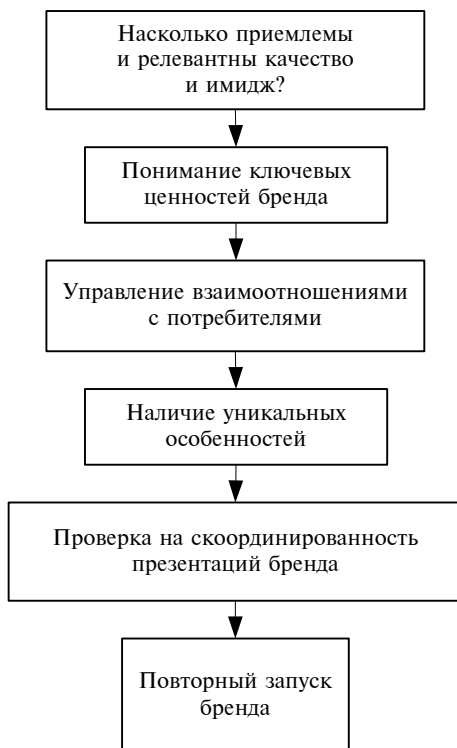


Рис. 11.6 Этапы обновления бренда (адапт. по Berry, 1988)

Проанализировав факторы, явно связанные с рентабельностью, институт стратегического планирования (Strategic Planning Institute [Buzzell and Gale, 1987]) сделал некоторые выводы. Одним из ключевых стал вывод о том, что высокое качество сопровождается высокой рентабельностью. Однако это не то качество, которое определяется на основе внутренней перспективы, а качество, получаемое на основе перспектив потребителей относительно других брендов, которыми они пользуются. Неприятный звук, возникающий при громком захлопывании автомобильной двери, больше говорит пользователям о качестве автомобиля, чем объемный рекламный журнал со множеством технических данных. Поэтому первый этап в любой программе обновления — изучение мнений потребителей о бренде и его восприятии. Для этого следует провести не менее десяти углубленных интервью, в ходе которых респондентам представляют бренды фирмы и ее конкурентов и изучают потребительское восприятие сильных и слабых сторон бренда. Важно отметить, качественные методы исследования, позволяют идентифицировать атрибуты, особенно значимые для потребителей. Полученные результаты можно оценить, используя для опросов более крупную выборку респондентов и анкету, включающую характеристики, выявленные в ходе глубинных интервью.

Результаты рыночного исследования с использованием количественных методов в целом показывают, как воспринимаются физические характеристики бренда (состав продукта, его упаковка, ценообразование, наличие в продаже и т.д.). Как правило, они также позволяют получить рекомендации, как учитывать эмоциональные аспекты бренда и все типы индивидуальности, который этот бренд представляет. В процессе такого исследования могут возникнуть, например такие вопросы, как: не устарел ли бренд, насколько ясен его имидж, является ли бренд релевантным, насколько он тесно связан с редко выполняемыми видами деятельности. Анализ изменений в демографии населения, в социальной деятельности, а также конкурентной деятельности и каналов дистрибуции позволит затем маркетологу выявить, какие изменения в позиционировании бренда скорее всего потребуются.

Далее маркетологу следует рассмотреть, как полученные им данные могут повлиять на те характеристики, которые отражает бренд. А менеджерам необходимо четко формулировать ключевые ценности бренда. Любые изменения, происходящие в первой части процесса, необходимо рассматривать, сопоставляя их с ключевыми ценностями бренда. Так, Marlboro отражает уверенность, самоуважение, статус, лидерство и свободу. Однако поскольку этот бренд сталкивается с возрастающим враждебным окружением, любые из-

менения, которые придется осуществить, не должны противоречить этим ключевым ценностям.

Маркетологам необходимо рассмотреть также, какой тип взаимоотношений сложился у их брендов с потребителями и в какой мере они продолжают оставаться релевантными. Возможно, это взаимоотношения типа «авторитетная личность», при которых потребитель воспринимается как неопытный ребенок. Если потребитель не знает товарного поля, он иногда даже с удовольствием передает ответственность бренду, и в этой ситуации роль бренда напоминает родителя, который обучает своего ребенка. Однако по мере приобретения опыта потребители начинают активный поиск взаимоотношений по типу «муж-жена» (стороны относятся друг к другу с равным уважением). Если при работе с брендом маркетолог не учитывает возрастающую зрелость потребителей, неправильный тип взаимоотношений может затруднять продажи бренда.

Бренд добивается успеха, потому что потребители признают его индивидуальные характеристики и ценят их. Но так же, как люди не являются совершенными, так и брендам необходимо иметь некоторые отличительные и даже спорные черты, позволяющие им быть более человечными. Если бренду требуется обновление, одним из способов, позволяющих сделать это, будет добавление такого индивидуального отличительного элемента. Примером такого подхода можно назвать человека в рекламе рубашек Hathaway, привлекающего внимание покупателей.

После того как решение о том, какими должны быть возможные изменения принято, необходимо тщательно скоординировать все действия. Это гарантирует, что каждый элемент комплекса работает на поддержку нового предложения, а запуск кампании продвижения позволит донести сообщение об обновленном бренде до всех заинтересованных лиц.

Выводы

После того как бренд запущен на рынок и имеет ключевые ценности, которые потребители принимают, важно, чтобы эти ключевые ценности были доведены до всех сотрудников, работающих с брендом, а любые различные восприятия бренда у членов его команды в отношении ценностей бренда выявлены и согласованы. Любые периодически предлагаемые попытки, которые приводят к изменениям ключевых ценностей бренда, должны решительно пресекаться. Конечно, может появиться необходимость обновить презентацию бренда, но, например, его новый дизайн должен по-прежнему сообщать, что бренд представляет те ценности, благодаря которым потребители его уважают и положительно принимают.

Менеджерам необходимо помнить, что хотя они анализируют бренды в параметрах, связанных с их ключевыми ценностями, потребители не проводят таких подробных оценок и выбирают бренды на основе относительно небольшого числа его характеристик. Поэтому важно рассмотреть, как отдельные составляющие части и компоненты бренда интегрируются друг с другом, обеспечивая эффективность и единое целое. Анализируя стыкующие элементы, необходимые для удовлетворения функциональных и психологических потребностей, следует продумать, каким оценочным механизмом воспользуются потребители для суждения об их бренде; более согласованный по всем параметрам бренд скорее добьется успеха и будет четко позиционирован на рынке.

При выборе бренда потребители в каждой ситуации в первую очередь исходят из двух общих положений. Они анализируют, в какой степени бренд удовлетворяет их **функциональные** потребности. Например, при покупке снаряжения для серфинга они оценивают, насколько некоторые бренды часов точно показывают время при многократном погружении в воду. Они также оценивают эффективность различных брендов по тому, насколько те позволяют покупателям передавать сообщения о них самих. Другими словами, потребители учитывают, в какой мере разные бренды удовлетворяют их **репрезентативные** потребности. Продолжая прежний пример, можно сказать, что человек, занимающийся серфингом, может учитывать, в какой степени различные бренды часов свидетельствуют о том, что он является динамичным и опытным человеком.

В любой товарной области возможно оценить степень, в которой разные бренды удовлетворяют функциональные и репрезентативные потребности. Нанеся конкурирующие бренды на матрицу функциональности-репрезентативности, можно оценить наличие у брендов (с точки зрения потребителей) близких субститутов, а также идентифицировать группы брендов, которые относятся к одному кластеру. На основе этой матрицы можно затем разработать стратегии инвестиций, позволяющие поддерживать бренды.

Понимание функциональных и репрезентативных характеристик бренда помогает маркетологам планировать выделение ресурсов на небольшие периоды времени. Однако для долгосрочного планирования необходимо прогнозировать требования по ресурсам в течение всего жизненного цикла бренда. Чтобы удостовериться, что бренд является функционально лидирующим и потребители об этом знают, требуется провести маркетинговое исследование. Однако маркетологу необходимо знать, что задержка запуска нового бренда из-за излишне сложных процедур тестирования может привести к высоким издержкам. Выход на рынок первым с новым

брендом, привлечшим внимание потребителей, дает несколько сильных преимуществ.

По мере роста объема продаж бренда его имидж должен усиливаться и помогать потребителям лучше понимать, что именно бренд представляет и в какой функциональной ситуации он особенно эффективен. *В начале этапа зрелости, когда бренд становится генератором поступления наличности, требуется добиться высокой рыночной доли этого бренда, гарантирующей его долгосрочную рентабельность.* Возможно, в этот период некоторые маркетологи, ориентирующиеся на ближайшие цели, могут необоснованно попытаться снизить поддержку бренду, но в конечном счете это приведет лишь к краткосрочной рентабельности бренда.

После периода рентабельности на этапе зрелости бренд может начать демонстрировать медленное снижение продаж. Не стоит делать ошибочный вывод о вступлении бренда в последнюю фазу — спад, следует провести анализ и оценить, почему его популярность начала снижаться, и целесообразно ли вдохнуть в него новую жизнь. Новые бренды слишком дороги для запуска, к тому же их будущее неопределенно. И наоборот, обновление бренда может оказаться более дешевым способом, а вероятность успеха здесь выше. Хороший анализ должен показать, насколько прочные ценности бренда можно представить по-новому с учетом изменившихся ожиданий потребителя.

Контрольный список маркетинговых действий

Уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом, маркетологам помогут предложенные ниже упражнения.

1. Существует ли в вашей фирме документ, который при появлении на свет каждого нового бренда показывает его ключевые ценности? Имеются ли у вас системы, позволяющие не допустить, чтобы кто-либо из членов управленческой команды изменил ключевые ценности бренда? Проводите ли вы ежегодный мониторинг мнения каждого менеджера о ключевых ценностях бренда, с которыми работает менеджер, и используете ли вы обратную связь в тех случаях, когда взгляды некоторых менеджеров отличаются от общего заявления о ключевых ценностях?
2. Для одного из ваших основных брендов запишите наиболее важные функциональные потребительские запросы, которые он удовлетворяет. Затем запишите наиболее важные психологические запросы, удовлетворяемые этим брендом. В какой степени эти запросы взаимосвязаны? Какое одно слово со-

единяет ключевые функциональные и психологические преимущества данного бренда? Что заставляет потребителей составить то или иное мнение об этом бренде? На основе этого анализа можете ли вы определить, как лучше позиционировать ваш бренд?

3. Применительно к конкретной товарной области добейтесь единого мнения с вашими коллегами о функциональных атрибутах, которые потребители учитывают, выбирая здесь бренды. Ограничьтесь в этом упражнении всего пятью атрибутами. На основе согласованного мнения о том, насколько хорошо каждый бренд удовлетворяет функциональные запросы потребителей, поставьте оценку вашему бренду и брендам ваших конкурентов. Используйте для этого десятибалльную шкалу, где 10 — «отличное удовлетворение функциональных запросов потребителей», а 1 — «очень слабое их удовлетворение». Что можно сделать, чтобы улучшить позиционирование вашего бренда по этой координате (функциональной)? Что бренд-лидер делает особенно хорошо по функциональной координате? Вместе с коллегами, которые проработали в вашей фирме уже достаточно долго, повторите это упражнение применительно к ситуации, которая была в вашей фирме 12 месяцев назад. Сопоставьте прошлые и текущие оценки для всех брендов по функциональной координате и проанализируйте, почему произошли те или иные изменения оценок.
4. Добейтесь, чтобы у вас с коллегами было единое мнение о том, что потребители пытаются заявить о себе, когда покупают бренды, относящиеся к вашей товарной области. Идентифицируйте не более пяти атрибутов, описывающих эту репрезентативную координату. Выразите в баллах, насколько хорошо ваш бренд и бренды ваших конкурентов, по мнению потребителей, удовлетворяют их репрезентативные запросы. Используйте для этого десятибалльную шкалу, где 10 — «отличное удовлетворение репрезентативных запросов потребителей», а 1 — «очень слабое их удовлетворение». Можно ли что-то сделать, чтобы добиться улучшений, помогающих лучше позиционировать ваш бренд по этой координате? Что бренд-лидер делает особенно хорошо по репрезентативной координате? Вместе с коллегами, которые проработали в вашей фирме уже достаточно долго, повторите это упражнение применительно к ситуации, которая была в вашей фирме 12 месяцев назад. Сопоставьте прошлые и текущие оценки для всех брендов по репрезентативной координате и проанализируйте, почему произошли те или иные изменения оценок.

5. Используя результаты, полученные в двух предыдущих упражнениях, найдите место для вашего бренда по функциональной и репрезентативной координатам на матрице планирования бренда де Чернатони — МакУилльяма. Теперь, когда вы знаете, в каком квадранте располагается ваш бренд, определите, насколько хорошо ваша стратегия позволяет осуществлять его поддержку?
6. Используя подход, примененный в п. 3 и 4, совместно с вашими коллегами нанесите на график с функциональной и репрезентативной координатами точки, где размещаются бренды ваших конкурентов. Выбрав те бренды, которые оказались в одном квадранте с вашим брендом, оцените сильные и слабые стороны их стратегий. Что вы можете сделать, чтобы более надежно защитить свой бренд?
7. Проведите аудит всех новых брендов, которые ваша фирма запустила на рынок за последние пять лет. В отношении тех брендов, которые были сняты с рынка или рассматриваются как слабые, выявите причины их неудовлетворительных показателей функционирования. Нет ли у этих брендов какой-то одной причины, которая проявляется постоянно?
8. Для одного из недавно запущенных на рынок ваших новых брендов попросите вашего менеджера по изучению потребительского спроса составить временной график и показать на нем периоды времени, необходимые для проведения каждого маркетингового исследования. Есть ли на этом графике маркетинговые исследования, потребовавшие значительного времени? Каковы причины, объясняющие такую продолжительность? Какое время по каждому проекту занимает период от завершения работ на местах до презентации полученных результатов? Сколько времени потребовалось, чтобы проинформировать высшее руководство компании о полученных результатах до составления письменного отчета? Как можно сократить время составления отчетов по маркетинговым исследованиям?
9. Насколько эффективно ваша фирма соединяет в проектных группах по разработке нового бренда людей, имеющих разные функциональные запросы? Существуют ли в вашей фирме барьеры, мешающие формированию новых проектных команд?
10. Учитывают ли ваши планы по бренду, как имидж каждого бренда будет защищен по мере прохождения бренда по этапам жизненного цикла?
11. Для любого недавнего расширения бренда оцените, насколько естественной является связь между функцио-

- нальными или репрезентативными запросами, удовлетворяемыми в результате расширения бренда, и первоначальным брендом. Если где-то такая связь является слабой, целесообразно рассмотреть вариант усиления ассоциаций между двумя брендами.
12. На матрицу, показанную на рис. 11.5, нанесите каждый из ваших нынешних брендов. Если в квадранте С никаких брендов не окажется, вам необходимо задуматься о том, что надо сделать, чтобы упрочить будущее вашей фирмы в следующие три года.
 13. Проведите анализ брендов, имеющих в портфеле вашей фирмы, и идентифицируйте те из них, показатели продаж по которым ухудшаются. Произошли ли какие-либо изменения во внешней среде, которые постепенно отрицательно влияют на показатели эти брендов? Используя диаграмму на рис. 11.6, определите, каким образом можно вдохнуть новую жизнь в эти слишком вялые бренды.

Ссылки и литература для дополнительного чтения

- Alcock G. and Batten C. (1986). Judging the worth of brand values. *Marketing Week*, 25 (April), 58—61.
- Anon (1991). What makes Yoshio invent. *The Economist*, 12 January), 75.
- Berry N. (1988). Revitalizing brands. *Journal of Consumer Marketing*, 5 (3), 15—20.
- Brierley S. (1994). ASA document slams P&G ads. *Marketing Week*, 2 (December), 7.
- Brierley S. (1995). Lever drops 'accelerator' formulation. *Marketing Week*, 20 (January), 5.
- Brierley S. (1995). Making way for New Generation. *Marketing Week*, 24 (February), 23—4.
- Burke R. (1995) Virtual shopping. *OR/MS Today*, August, 28—34.
- Buzzell R. and Gale B. (1987). *The PIMS Principles — Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.
- Clifford D. and Cavanagh R. (1985). *The Winning Performance: How America's High Growth Midsize Companies Succeed*. London: Sidgwick & Jackson.
- Connor B. (1986). How oldies go for black. *Marketing*, 20 (February), 39—43.
- Cooper R. (1987). *Winning at New Products*. Agincourt, Ontario: Gage.
- de Chernatony L. (1993). Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions. *Journal of Marketing Management*, 9 (2), 173—88.

de Chernatony L. and McWilliam G. (1989). Clarifying how marketers interpret 'brands'. *Journal of Marketing Management*, **5** (2), 153—71.

de Chernatony L. and McWilliam G. (1990). Appreciating brands as assets through using a two dimensional model. *International Journal of Advertising*, **9** (2), 111—19.

de Chernatony L. and Took R. (1994). Team based brand building: questioning the current marketing research role. In *Proceedings of Building Successful Brands*, 265—78. Amsterdam: European Society for Opinion and Marketing Research.

Gardner B. and Levy S. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, **33** (March-April), 35—11.

Garvin D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, **65** (November-December), 101—9.

Hamel G. and Prahalad C. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, **69** (July-August), 81—92.

Hoggan K. (1988). Back to life. *Marketing*, **3** (March), 20—2.

Interbrand (1990). *Brands — An International Review*. London: Mercury Books.

Jackson M. (2001) Bringing a dying brand back to life, *Harvard Business Review*, May, 5—11.

Jones J. P. (1986). *What's in a Name?* Lexington: Lexington Books.

Kashani K., Miller J. and Clayton T. (2000). A Virtuous Circle: Innovation, Consumer Value and Communication.

Katz D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, **24** (Summer), 163—204.

Kim P. (1990). A perspective on brands. *Journal of Consumer Marketing*, **7** (4), 63—7.

Landon E. (1974). Self concept, ideal self concept and consumer purchase intentions. *Journal of Consumer Research*, **1** (September), 44—51.

Lannon J. and Cooper P. (1983). Humanistic advertising: a holistic cultural perspective. *International Journal of Advertising*, **2**, 195—213.

Lawless M. and Fisher R. (1990). Sources of durable competitive advantage in new products. *Journal of Product Innovation Management*, **7** (1), 35—44.

Munson J. and Spivey W. (1981). Product and brand user stereotypes among social classes. In *Advances in Consumer Research*, Vol. 8/ (Monroe K. ed.). 696—701. Ann Arbor: Association for Consumer Research.

Nevens T., Summe G. and Uttal B. (1990). Commercializing technology: what the best companies do. *Harvard Business Review*, **68** (May-June), 154—63.

Olshavsky R. and Granbois D. (1979). Consumer decision making — fact or fiction? *Journal of Consumer Research*, **6** (September), 93—100.

Parasuraman A., Zeithaml V. and Berry L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, **64** (1), 12—40.

Park C., Jaworski B. and MacInnis D. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, **50** (October), 135—45.

Rosenberger III P. and de Chernatony L. (1995). Virtual reality techniques in NPD research. *Journal of the Market Research Society*, **37** (4), 345—55.

Saporito B. (1986). Has-been brands go back to work. *Fortune*, **28** (April) 97—8.

Sheth J., Newman B. and Gross B. (1991). Why we buy what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, **22** (2), 159—70.

Solomon M. (1983). The role of products as social stimuli: a symbolic interactionism perspective. *Journal of Consumer Research*, **10** (December)/319—29.

Urban G. and Star S. (1991). *Advanced Marketing Strategy*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Urban G., Weinberg B. and Hauser J. (1994). Premarket forecasting of really new products. Massachusetts Institute of Technology unpublished paper.

Ward K., Srikanthan S. and Neal R. (1989). Life-cycle costing in the financial evaluation and control of products and brands. *Quarterly Review of Marketing* (Autumn), 1—7.

Weitz B. and Wensley R. (1988). *Readings in Strategic Marketing*. Chicago: Dryden Press.

Wicks A. (1989). Advertising research — an eclectic view from the UK. *Journal of the Market Research Society*, **31** (4), 527—35.

Оценивание бренда

Краткое содержание главы

Цель этой главы — изучить, как с помощью концепций капитала бренда определить «здоровье» бренда. Начнем главу с анализа динамики капитала бренда и рассмотрим некоторые интерпретации этой концепции. С помощью нескольких моделей мы выясним, как растет капитал бренда.

Капитал бренда — это мультикоординатное понятие, и поэтому мы покажем некоторые из основных координат, имеющих прямое отношение к этой концепции. И наконец, мы проанализируем некоторые из трудностей финансового оценивания бренда и возможные методы.

Увеличивающийся капитал бренда

В предыдущих главах этой книги мы показали, как можно лучше использовать ресурсы, чтобы создать и сохранить мощный бренд. Если менеджерам удалось успешно использовать ресурсы в брендинге, то далее им следует отслеживать состояние своих брендов. Чтобы сохранять сильные стороны брендов, требуется метод, позволяющий регулярно вести мониторинг их показателей функционирования. Менеджеров особенно интересует измерение капитала, накопленного их брендом. Более глубокий анализ темы измерения капитала бренда показывает, что это многокоординатная концепция, сущность которой мы более подробно обсудим далее.

Но одна из трудностей, с которой сталкиваются менеджеры, когда пытаются измерить капитал бренда, — это многочисленные интерпретации этой концепции, каждая из которых использует разный набор параметров. Например, две независимые группы ученых из США (Фаркухар [Farquhar, 1989], Симон и Салливан [Simon and Sullivan, 1993]) исходят из финансовой перспективы и рассматривают капитал бренда как приростные денежные потоки, возникающие из-за ассоциаций названия бренда с продуктом. Аакер и Бил (Aaker and Biel, 1993) трактуют бренд как добавленную ценность, рассматривая капитал бренда как ценность, добавленную к ключевому товару или услуге за счет возникновения желательных ассоциаций с названием бренда. Келлер (Keller, 1993) большое внимание уделяет реакциям потребителей на маркетинг конкретного бренда, которые зависят от того, насколько хорошо они знают бренд. Широко используемое сейчас определение капитала бренда

предложили Шривастава и Шокер (Srivastava and Shocker, 1991), затем оно было принято и уточнено Институтом маркетинговой науки (Marketing Science Institute). Капитал бренда определяется как «набор ассоциаций и видов поведения у потребителей бренда, участников канала распространения и родительской корпорации, который позволяет бренду добиваться более крупного объема продаж или более высокой маржи по сравнению с вариантом без использования названия бренда и, кроме того, обеспечивает сильно устойчивое дифференцирующее преимущество». Благодаря всесторонности этого определения и его управленческой направленности мы также положительно к нему относимся.

Следует подчеркнуть, что капитал бренда описывает восприятия, сложившиеся у потребителя о бренде, которые в свою очередь определяют ценность бренда.

Важно, чтобы менеджеры отслеживали капитал своего бренда регулярно. Как показано в гл. 11, менеджеры стараются постоянно, в течение всего срока жизни бренда, корректировать применяемые ими стратегии.

Лучше разобраться в динамичной природе капитала бренда читателям позволит очень полезная эволюционная модель, разработанная Гордоном и его коллегами (Gordon et al., 1994), которая схематично представлена на рис. 12.1.

Только что разработанный новый бренд существует лишь в виде своих физических характеристик. Чтобы бренд по-настоящему **родился**, необходимо принять два решения: выбрать название бренда и определить стратегию позиционирования. Название бренда во многом определяет индивидуальность бренда, оно также может передавать информацию о показателях функционирования продукта или легкости его использования. Например, название бренда Internet Explorer четко заявляет о функциональном предназначении продукта, сообщает о том, что он является руководством для пользователей Интернета, и подчеркивает такие характеристики, как удобство пользования и надежность. Post-It Notes стало удачным и наглядным названием бренда, убедительно демонстрирующим функцию продукта уже в первые дни его появления. Позиционирование определяет получение желательного, с точки зрения конкурентоспособности, места, и если восприятия потребителей совпадают с восприятиями менеджеров, эта относительно сильная сторона бренда в конечном счете будет измерена численно. На этом этапе очень полезно использовать биполярные карты функциональных атрибутов конкурирующих брендов, чтобы определить степень их схожести или различия.



Рис. 12.1

Эволюция капитала бренда (по Gordon et al., 1994)

После того как бренд запущен на рынок, менеджеры должны решить три задачи: добиться осведомленности о бренде; сформировать положительные ассоциации; привлечь потребителей, чтобы они захотели попробовать новый бренд и купить его. Чтобы решить эти задачи, менеджерам необходимо умело использовать все элементы комплекса маркетинга.

По мере того как потребители все чаще сталкиваются с брендом, он становится для них все более знакомым. Степень их **осведомленности о бренде** зависит от того, насколько они могут вспомнить какие-либо стимулирующие сообщения, а также от доступности бренда. На этапе достижения осведомленности маркетологам необходимо сосредоточиться на эффективных коммуникациях и добиться нужной степени дистрибьюции. После того как потребители познакомятся с брендом, их восприятия становятся более детализированными. Цель менеджеров на этом этапе — добиться, чтобы потребители считали данный бренд одним из возможных при принятии решения о покупке.

На долгосрочный успех бренда влияют **восприятия потребителями его ценности**, в основе которых обычно лежат функциональные и психологические атрибуты. Если маркетологам удастся создать отдельные уникальные характеристики, привлекательные для достаточно большого числа потребителей, вероятность успеха повышается. В основе суждений потребителей о качестве бренда лежат как объективные параметры (показатели функционирования или степень соответствия для использования), так и субъективные критерии (например, опыт или сигналы, ассоциируемые с данным брендом, в частности, цветовое оформление упаковки). Заметное влияние на восприятие потребителями качества бренда может оказывать прошлый опыт.

Различие в ценах становится индикатором относительного риска, воспринимаемого потребителями, когда они предпочитают один бренд другим, особенно если предыдущего опыта, связанного с данными брендами, у них нет. Даже если конкурирующие бренды и содержат аналогичные составляющие, потребительское восприятие качества и той ценности, которую они получают за свои деньги, может существенно различаться. *Выбор бренда зависит от того, в какой степени ценовое различие оправдывает риск, появляющийся в результате перехода от регулярно используемого бренда к новому.* В конечном счете новый бренд также становится частью общего бренд-репертуара потребителя. На этом этапе потребители редко осознанно сравнивают конкурирующие бренды, скорее они автоматически выбирают бренд, наиболее подходящий для конкретной ситуации. Их поведение смещается от поиска информации, нужной для выбора бренда, к рутинному поведению, что во многих случаях ведет к появлению лояльности в отношении конкретных брендов.

Лояльность бренда — это показатель приверженности потребителя к конкретному бренду, являющийся функцией нескольких факторов, в частности, воспринимаемого качества бренда, воспринимаемой ценности, его имиджа, доверия к бренду и той степени интереса, которую потребители к нему испытывают. Наличие заинтересованных потребителей гарантирует потоки будущих доходов, а также облегчает расширение бренда за счет переноса его положительных ассоциаций на новые бренды. Последний этап в эволюции капитала бренда позволяет фирмам стратегически использовать любой капитал, накопленный родительским брендом. **Расширение бренда** помогает компаниям дополнительно наращивать капитал бренда за счет получения лояльности в отношении родственных брендов у имеющихся потребителей и используемых каналов.

Коммерческие модели роста капитала бренда

Модели, вроде той, которая только что была описана, также разрабатываются и коммерческими организациями. Young & Rubicam имеет свое толкование процесса наращивания капитала бренда, для чего она применяет свой инструмент оценки — BrandAsset Valuator™.

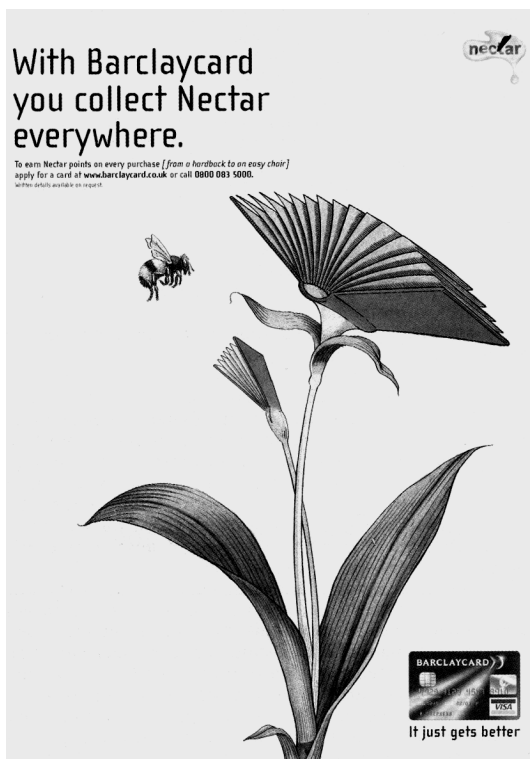


Иллюстрация 12.1

Nectar демонстрирует инновационный подход, обеспечивающий лояльность потребителей: предлагает своим клиентам вознаграждение, если они воспользуются Sainsburys, Barclaycard, Debenhams и BP

Если исходить из этой модели, рост капитала бренда достигается наращиванием четырех элементов бренда: дифференцированности, релевантности, уважения, известности.

Дифференциация — это исходная точка процесса роста, так как бренд не сможет существовать в долгосрочной перспективе, если потребители не могут отличать его от других предлагаемых им ва-

риантов. Чтобы привлечь и удержать пользователей, бренду необходимо также убедить их, что он является **релевантным** в отношении их индивидуальных запросов. По мере того как конкуренция возрастает, маркетологи стараются умело защитить свой бренд и демонстрируют потребителям, что он предоставляет именно то, что обещает. Следующая трудность — добиться, чтобы потребители с **уважением** относились к характеристикам данного бренда. Если бренду удалось заявить о себе как об отличительном, подходящем и очень уважаемом, конечный успех будет зависеть от степени его **известности**, то есть от того, насколько люди о нем знают, и от того, насколько он стал частью их повседневной жизни. Известность зависит не только от рекламы, хотя это и важный элемент, но и от того, почему потребители считают, что данный бренд предоставляет им больше ценности, чем другие.

Эмпирический анализ Young & Rubicam показывает, что оценки степени соответствия и дифференцирования демонстрируют потенциал роста бренда, который в этой модели называется *жизнеспособностью бренда*. А степень уважения и известности отражает текущую силу бренда — *представительность бренда*. Нанеся значения этих параметров на матрицу, представленную на рис. 12.2, можно идентифицировать капитал, полученный брендом, и идентифицировать наиболее подходящие стратегии для его будущего роста.



Рис. 12.2

Стратегическая направленность силы бренда (по Young & Rubicam, 1994)

Бренд начинает свою жизнь в квадранте А, имея низкие оценки по всем атрибутам. По мере того как он переходит в квадрант В и получает более высокое значение по координате жизнеспособности, в него необходимо вкладывать больше средств, чтобы добиваться более высоких уровней дифференцированности и соответствия. Бренд, добивающийся более высокого уровня жизнеспособности, предоставляет своим владельцам два возможных варианта: поддерживать этот уровень, сделав бренд нишевым, или инвестировать в формирование повышенного уважения к бренду, поощряя его переход в квадрант С. Правый верхний квадрант — это место расположения сильных брендов, которые уже добились привлекательного роста капитала бренда, хотя у них по-прежнему может быть потенциал для дальнейшего роста. Сохраняя представительность бренда и творчески управляя ею, менеджеры могут рассчитывать на продолжительный срок службы бренда. Однако без достаточной жизнеспособности степень его дифференцированности и соответствия снижается, в результате чего продажи в основном активизируются только при ценовых продвижениях, а сам бренд перемещается в квадрант D. В такой ситуации бренд становится уязвимым и может быть втянут в ценовые войны. По мере того как фирмы теряют доверие к будущему бренда, они ослабляют его маркетинговую поддержку, что отрицательно сказывается на параметрах известности и уважения. В результате капитал бренда снижается, и он снова возвращается в квадрант А.

Модель, предложенная Young & Rubicam, помогает маркетологам понять концепцию капитала бренда и показать аспекты бренда (дифференцированность, соответствие, известность и уважение), которые нуждаются как в краткосрочном, так и в долгосрочном внимании. Более того, сравнение позиций с брендами конкурентов позволяет предложить подходящие стратегии, которые дают возможность увеличить капитал бренда и защитить его в условиях все более жесткой конкуренции. Эффективную диагностическую модель разработала Millward Brown International, которая, как и модель Young & Rubicam, помогает менеджерам оценить капитал своих брендов, сравнивая его с конкурирующими брендами. Пирамидальная модель (рис. 12.3) Brand Dynamics™ и демонстрирует способ, используя который *потребители оценивают рост брендов при разных вариантах взаимоотношений, начиная от дистанционных до самых тесных.*

Чтобы бренд рассматривался как возможный вариант покупки, он должен присутствовать как физически (в параметрах наличия на рынке), так и психологически (в параметрах осведомленности о нем). Если люди считают, что обещания бренда соответствуют их

конкретным запросам, они скорее всего попробуют бренд и сформируют мнение о его показателях функционирования.

Сравнение и оценка функциональных и эмоциональных характеристик брендов приводят к тому, что у потребителей складывается то или иное мнение о его относительных преимуществах. Если эти преимущества сильны, потребители скорее всего будут продолжать покупать этот бренд, и с течением времени на основе установившихся связей у них создаются с ним те или иные взаимоотношения.

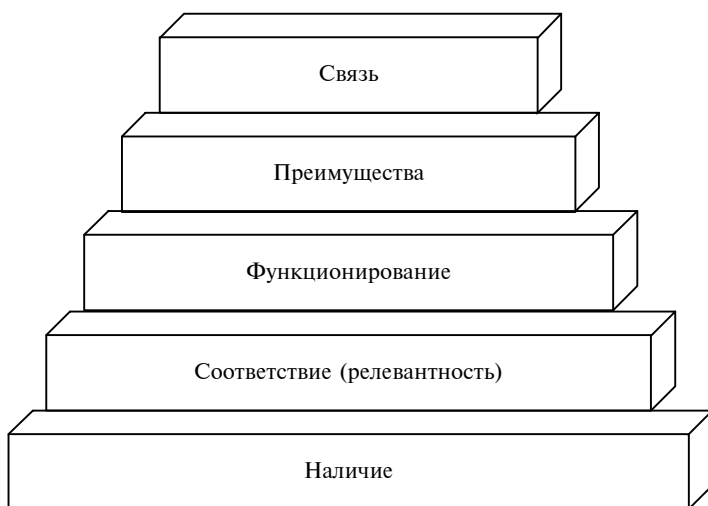


Рис. 12.3

Критерии оценки силы бренда (по Millward Brown International, 1996)

Преимущество этого диагностического подхода заключается в том, что, беседуя с потребителями о конкурирующих на рынке брендах, можно оценить их профиль. Дальнейшее сравнение этих профилей позволяет выявить сильные и слабые стороны, учитывая которые можно разработать соответствующие стратегии.

Измерение капитала бренда

Мы уже не раз отмечали, что бренды — это сложные концепции, которые можно представить в виде самых разных параметров. Поэтому оценивание состояния бренда по его капиталу заставляет (неизбежно) делать разные измерения по разным координатам. Поскольку существуют разные определения капитала бренда, используются и разные методы измерения. Рассмотрим некоторые из них.

Прежде всего, менеджерам следует решить, какие координаты наиболее приемлемы в их среде. Например, если исходить из того, в какой степени бренд полагается на функциональные и репрезентативные характеристики (см. гл. 11), то надо учитывать, насколько релевантными являются воспринимаемые показатели функционирования и параметры имиджа. Однако чтобы сохранить доверие к результатам мониторинга капитала бренда, необходимо использовать одни и те же координаты. Измерения, которые мы рассматриваем здесь, являются всесторонними, хотя каждый специалист-практик может предпочесть некоторые из них. Всего несколько координат, о умело выбранных, могут помочь менеджерам надежно определить состояние их брендов.

Причинно-следственная модель, предложенная Фелдвиком (Feldwick, 2002), позволяет определить ряд информативных параметров.

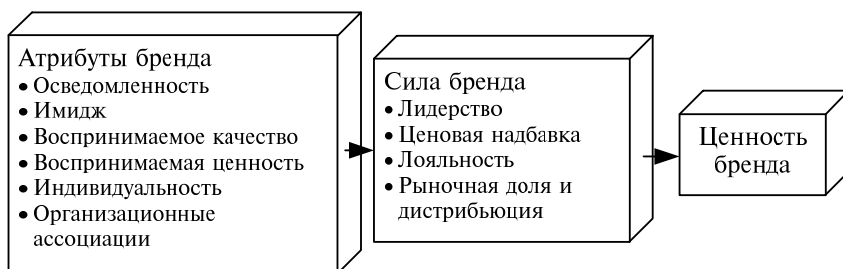


Рис. 12.4

Причинно-следственная природа капитала бренда (по Feldwick, 2002)

По сути сильные стороны бренда определяются его относительными атрибутами, а это в свою очередь отражается в финансовой стоимости бренда. Поэтому для измерения капитала бренда может потребоваться изучение первых двух компонентов.

Атрибуты бренда

Реакция потребителя на бренд, как убедительно показал Келлер (1993), зависит от положительного или отрицательного знания о нем. Это знание о бренде — результат степени осведомленности и того имиджа, который сложился о нем. Поэтому эти два ключевых компонента являются сердцевиной любых атрибутов бренда.

Осведомленность о бренде (brand awareness) характеризует отличительность бренда и помогает потребителям идентифицировать бренд

в рамках конкретной товарной категории. Осведомленности о бренде можно выявить, как показал Аaker (1996), следующим образом.

- *Признание бренда.* Отражает способность потребителя вспомнить предыдущие взаимодействия с брендом или опыт, полученный при его использовании. Возможный вопрос: «Видел ли этот бренд прежде или нет?»
- *Запоминаемость бренда.* Отражает способность потребителя извлечь бренд из своей памяти, если сигналом служит товарная категория. Например: «С какими брендами персональных компьютеров вы знакомы?»
- *Доминирование бренда.* Здесь идентифицируется наиболее важный бренд в конкретной товарной категории. Можно задать такой вопрос: Чай какого сорта (бренд) вы пьете чаще всего?»
- *Знание бренда.* Оценивает интерпретацию потребителем ценностей, связанных с брендом. Возможный вопрос «Считаете ли вы, что у этих автомобилей высокая скорость разгона?»

Имидж бренда (brand image) *отражает восприятия потребителями характеристик бренда и может использоваться для их измерения на основе ассоциаций, хранящихся в их памяти.* Различные типы бренд-ассоциаций могут быть сгруппированы в зависимости от степени их абстракции; объема используемой информации; связанности или несвязанности с продуктом; наличия атрибутов, которые потребители считают для себя важными. Для измерения имиджа бренда используются различные инструменты.

- *Проективные приемы,* которые полезны, когда потребители не могут или не хотят выразить свои чувства. Это такие приемы как завершение предложения («Когда я покупаю персональный компьютер, я ищу...»), описание индивидуальности бренда («Типичный владелец автомобиля Jaguar...») и интерпретация картины или фотографии (например, фотографии человека, подъезжающего на новом BMW к гольф-клубу, и двух игроков в гольф, которые на него с интересом смотрят).
- *Качественные приемы,* такие, как свободные ассоциации, которые используются для анализа возможных ассоциаций или выявления необходимости в дополнительных исследованиях после групповых обсуждений или глубинных интервью.
- *Рейтинги оценок и мнений* помогают понять точку зрения потребителей на ключевые атрибуты и силу их ассоциаций с конкретными брендами.
- *Сравнение ассоциаций, вызываемых брендами* и конкурентами, позволяет выявить относительные сильные и слабые сторо-

ны бренда. Например: «Из брендов фруктовых соков, которые вы идентифицировали раньше, какой, по вашему мнению, наилучший? Почему он лучше остальных брендов? Что вам не нравится в других?»

Работа Аакера позволяет лучше выяснить, как определять атрибуты бренда и сильные его стороны. Важный атрибут бренда — **воспринимаемое качество** (perceived quality), которое можно измерить, сравнивая бренд с конкурентами по следующим шкалам:

- выше среднего, среднее и ниже среднего;
- стабильное и нестабильное качество.

Однако сначала необходимо выяснить у потребителей, в какой категории, по их мнению, находится бренд и с кем он конкурирует.

Воспринимаемая ценность (perceived value) указывает на степень, в которой бренд удовлетворяет ожиданиями по показателям его функционирования с учетом цены. Это качество можно измерить, рассмотрев ценность, получаемую за деньги, и причины покупки, в частности, возможны такие вопросы:

- «Считаете ли вы, что ценность, предоставляемая автомобилем Toyota Avensis, соответствует его стоимости?»
- «Почему вы приобрели Toyota Avensis, а не другой бренд автомобиля?»

Индивидуальность (personality) бренда — это полезная метафора, позволяющая не только оценить ценности бренда, но и продемонстрировать его эмоциональные возможности и характеристики, связанные с самовыражением. Особенно это полезно для брендов, имеющих незначительные физические отличия от брендов-конкурентов и потребляемых на виду у других людей (например, бренди). Если говорить об этом крепком напитке, то очень немногие могут различать вкусовые качества разных сортов бренди, и поэтому в качестве заявления, характеризующего человека, который пьет этот напиток, выступает бренд. Индивидуальность бренда можно выяснить, задав следующие вопросы:

- «Если бренд X был бы живым существом, то какому типу человека он соответствовал бы?»
- «Если бы бренд X умер, что было бы написано на его надгробном камне?»
- «Какой тип человека, по вашему мнению, пользуется этим брендом?»
- «Если бы бренд X был известной личностью, то кем бы, по вашему мнению, он был?»



One slice and you'll be hooked!

Meet Paul. Paul is rapidly becoming the most sought-after man in Yorkshire. So far he's received well over 500 letters from adoring fans and even one marriage proposal! The reason? Paul is the man who bakes our new Yorkshire Tea Loaves to a traditional Yorkshire recipe here at our Bettys Craft Bakery.

Deliciously moist and fruity, our Tea Loaf is full of whole natural cherries, spices and most importantly, vine fruits soaked in a rich infusion of Yorkshire Tea.

You'll find the Yorkshire Tea Loaf in selected



Sainsbury's, Safeway, Co-op and Booths supermarkets. For more information and for a 30p money off coupon visit our website at www.yorkshiretea.co.uk.

We hope you enjoy our Yorkshire Tea Loaf... and Paul's waiting to hear your comments!

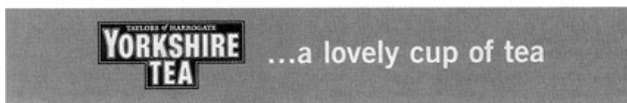


Иллюстрация 12.2

На индивидуальность бренда Yorkshire Tea влияют люди, участвующие в его производстве

Организационные ассоциации (organizational associations) относятся к восприятиям бренда, которые потребитель выводит из родительской организации бренда. Эта координата особенно значима, когда организация наглядна в своих действиях (как в бизнесе услуг) или используется в стратегии корпоративного бренда (как Ford). Позитивные ассоциации — полезная основа для дифференцированности. В измерениях основное внимание уделяется тому, как потребители рассматривают организации. Для этого можно задать следующие вопросы:

- «Доверяете ли вы этому бренду, зная его родительскую организацию...?»

- «Какие чувства вызывает у вас эта организация?»
- «Как бы вы описали людей, работающих в этой организации?»

Сила бренда

Сила бренда может быть измерена как комплекс своих атрибутов. Но для этого необходим другой набор параметров.

Лидерство (leadership) не только идентифицирует наиболее успешный бренд, но и показывает, является ли он технологическим или социальным лидером в своей товарной категории. Измерить значение по этой координате можно (помимо данных рыночного исследования), если задать следующие вопросы:

- «Считаете ли вы бренд X лидером или последователем?»
- «Был ли бренд X первым, кто порвал с традициями?»
- «Предлагает ли бренд X самые последние технологические разработки?»
- «Является ли бренд X лидером моды в этой товарной категории?»

Ценовая надбавка (price premium) отражает способность бренда устанавливать более высокую цену или быть менее чувствительным к цене, чем конкуренты. Этот параметр необходимо определять для брендов, которых потребители считают субститутами. Ценовую надбавку бренда можно определить, сначала проинформировав потребителей о ценах конкурирующих брендов, а затем выяснив у респондентов, насколько больше или меньше они готовы заплатить за данный бренд. Более активный и в то же время, как считают некоторые специалисты, более надежный метод — анализ компромиссов.

На рынках, где действуют правовые ограничения, запрещающие компаниям взимать более высокую цену, ценовая надбавка как параметр измерения не подходит. Она также не подходит для сильных брендов, вроде Swatch, которые преднамеренно устанавливают более низкие цены, чтобы выдавливать конкурентов с рынка, или для таких брендов, как Mars Bars, у которых нет прямых субституты для их продуктов.

Для определения **лояльности** (loyalty) могут использоваться самые разные способы, в частности, измерение динамики фактического покупательского поведения во времени, поскольку она отражает степень удовлетворения потребителей данным брендом. Лояльность также можно определить с помощью следующих вопросов.

- «В следующий раз, когда вы будете покупать продукт этой товарной категории, купите ли вы этот бренд снова?»

- «Подумайте о нескольких брендах из этой товарной категории. Является ли данный бренд одним из тех, которые вы покупаете чаще других?»
- «Если кто-то подумает о покупке этого продукта, какой бренд вы бы ему порекомендовали?»

Менеджеры должны понимать, что ответы на подобные вопросы могут отражать скорее прошлое поведение, чем намерения в отношении будущих покупок, и что доброжелательность ответов может скорее отражать масштаб бренда, а не лояльность к нему.

Другой метод измерения лояльности — концепция *«доля потребности в категории»* (Share of Category Requirement, SCR). Так, для йогурта Ski это доля от всех йогуртов, купленных потребителями, которые потребляют йогурт Ski во время определенного периода, например, в течение года. Альтернативный вариант определения лояльности — анализировать типы потребительского поведения в течение заданного времени и оценивать вероятность последующей покупки данного бренда при возникновении потребности в этом продукте. Подобный анализ должен также включать данные об изменении цен, так как на большинство типов покупок в значительной степени влияют кампании продвижения.

Другими индикаторами, свидетельствующими о силе бренда, являются **рыночная доля** (market share) и данные о **дистрибуции** (distribution). Однако чтобы получить достоверные результаты, маркетологам необходимо не только определить рынок и группу своих конкурентов, исходя из точки зрения потребителей, но и понимать, что на рыночную долю как индикатор часто влияют краткосрочные цены и стимулирующие виды деятельности.

Следует еще раз отметить, что анализ этих координат необходимо проводить с точки зрения потребителей. Однако не следует забывать, что одна из ключевых групп заинтересованных лиц, существенно влияющих на показатели бренда, — персонал, и поэтому их согласие с философией фирмы в отношении бренда может быть очень важным. Некоторые авторы, в частности Амблер (Ambler, 2000), утверждают, что при выборе координат следует учитывать капитал бренда, получаемый, по мнению персонала, за счет «бренда работодателя», т.е. отношений к нему сотрудников. Например, координатами бренда работодателя могут считаться степень осведомленности сотрудников о целях бренда, понимание ими масштабов деятельности своей организации в сравнении с конкурентами фирмами, их стремление добиться, чтобы бренд выполнил свои обещания и т.д.

Финансовая стоимость брендов

С 1988 г. когда RHM стала оценивать свои бренды и указывать их стоимость в своих финансовых отчетах, начались споры о том, насколько это правомерно. В декабре 1997 г. Accounting Standards Body опубликовала стандарт по составлению финансовых отчетов (Financial Reporting Standard 10, FRS 10), в который затем (в июле и декабре 1998 г.) были внесены поправки. Цель FRS 10 — добиться, чтобы в отчете о прибылях и убытках показывались гудвилл приобретений и нематериальные активы. Приобретаемые бренды должны включаться в эти отчеты по их цене покупки. В прошлом приобретаемые бренды списывались как гудвилл. Собственные бренды включать в финансовые отчеты не следует. В январе 2003 г. мнение по этому вопросу было следующим: из-за трудности получения надежной оценки компании должны обсуждать ценность созданных ими брендов и включать свои выводы по ней в операционные и финансовые приложения, сопровождающие основные финансовые документы. В настоящее время многие фирмы так и поступают, показывая, например, суммы, которые они затратили на формирование своих брендов за данный год, и / или статистические данные, свидетельствующие о силе их брендов.

Чтобы показатели в финансово-отчетных документах соответствовали установленным нормам, следует применять *надежный метод* оценивания как приобретаемых, так и самостоятельно создаваемых брендов. Однако одновременно могут существовать самые разные мнения о ценности бренда. Например, до подачи заявок на приобретение акционерная стоимость Rowntree на рынке составляла приблизительно 1 млрд ф. ст., но уже через несколько месяцев он был продан Nestlé за 2,5 млрд ф. ст. Хотя ценность бренда становится более очевидна во время его приобретения другой компанией, некоторая неопределенность сохраняется и здесь, так как не всегда ясно, как фирма ежегодно оценивает свои бренды. При отсутствии общепринятых стандартов оценивания бренда стоимость собственных брендов зависит от того, как их интерпретируют, а вариантов такой интерпретации множество.

На этапе поглощения ценность бренда во многом зависит от того, кто его покупатель. Если вероятный покупатель считает, что в результате поглощения его компания добьется синергетического эффекта, как это, несомненно, было в случае покупки Rowntree компанией Nestlé, то он оценит его дороже. Проблему бренда как составляющей общей покупки лучше всего иллюстрируют слова Джона Стюарта (John Stuart), в прошлом председателя совета директоров Quaker Oats Ltd: «Если бы этот бизнес надо было бы разделить, я бы с удовольствием забрал бренды, торговые марки и гуд-

вилл, а вам бы оставил все физические активы. И я оказался бы в более выгодном положении, чем вы.» И он, несомненно, прав! Однако ценность бренда автоматически не переносится. Более того, в некоторых случаях покупка бренда может отрицательно сказаться на его стоимости. Когда приобретаемый бренд становится частью новой организации, его прежние связи с менеджментом, культурой и системами своей предыдущей фирмы прерываются, а без коммерческой интуиции и сетевых структур он может потерять часть своей потребительской базы. На любые продажи в значительной степени влияют кампании продвижения и наглядность размещения продукции на полках, но еще более важен гудвилл организации. В новых руках и с другим корпоративным эффектом бренд может не быть столь же сильным, как прежде. И фирмы стараются это учитывать. Когда Ford приобрела Jaguar, они не стали изменять бренд фирмы и потому, что хотели сохранить сильный корпоративный эффект Jaguar. Однако новый владелец может перестать производить приобретенный бренд с уникальными функциональными качествами по прежней технологии, так как, возможно, он сделал эту покупку, намереваясь добиться экономии на издержках.

Оценивание бренда — это не объективный процесс, так как он сильно зависит от многочисленных допущений и предположений. Так, оценивание стоимости маркетинговой консультации в 8 часов утра, когда сотрудников на рабочем месте мало, заметно отличается от той же самой консультации, полученной в 11 утра. Или как вы будете учитывать деятельность консультанта, который особенно успешно добивается привлечения клиентов из новых видов бизнеса? Учитывая трудности, возникающие при оценивании того, какие группы ассоциаций в умах потребителей наиболее значимы, некоторые специалисты вообще подвергают сомнению целесообразность оценивания брендов таким образом. Тем не менее, многие компании полагают, что оценивание брендов дает им серьезные преимущества и готовы преодолевать возникающие при этом трудности. Скажем, организация может больше узнать о факторах, позволяющих ее бренду добиваться успеха, если проведет аудит этого бренда.

Некоторые специалисты утверждают, что оценивание брендов — это в любом случае полезное занятие, так как привлекает внимание к долгосрочным последствиям бренд-стратегий, побуждает менеджеров думать больше о формировании бренда, а не о текущей рыночной доле.

Ценность бренда также меняется в зависимости от того, с какой точки зрения к нему подходить. С точки зрения фирмы, ценность бренда определяется будущими дополнительными потоками наличности, получаемыми в результате ассоциаций бренда с продуктом.

Например, на телевизионном заводе, которым в свое время совместно владели Hitachi и General Electric, Hitachi могла продавать одну и ту же деталь на 50 ф. ст. дороже, чем General Electric, и в два раза больше. Бренд приносит фирме самые разные конкурентные преимущества. Например, как уже доказано, бренд — надежная платформа для запуска новых продуктов и получения лицензий. В то же время бренд позволяет действовать гибко во времена кризиса. Пример — быстрое восстановление объема продаж препарата Tylenol, продававшегося в аптеках, после того как злоумышленники преднамеренно его испортили, введя в него некоторые добавки. Бренд выступает в качестве барьера для выхода на рынок новых участников, что доказывает пример такого известного названия бренда, как Chanel. С точки зрения продавцов, ценность бренда заключается в его способности привлекать потребителей в их магазины. А если исходить из интересов потребителей, бренд имеет свою ценность потому, что он выделяет данное предложение из множества других, снижает воспринимаемый ими риск и уменьшает их усилия, необходимые, чтобы сделать выбор.

Для производителей, ритейлеров, потребителей бренды имеют свою ценность, и поэтому вполне справедливо, что делаются попытки определить ее в количественном виде. Хотя кто-то может оспаривать, что стоимость Coca-Cola в 2002 г. составляла 69,6 млрд долл., или сомневаться, что эта цифра является столь точной, в любом случае ситуация такова, что это многомиллиардный актив, и его требуется регулярно отслеживать, чтобы понять, как отдельные виды брендинга влияют на его стоимость.

Неудача Saatchi & Saatchi показывает, что ценность бренда в значительной степени зависит от нематериального гудвилла, изначально встроенного в ассоциации бренда, которые могут со временем меняться. В 1994 г. Морис Саати (Maurice Saatchi) был уволен с должности председателя совета директоров этого известного рекламного агентства, так как в 1987 г. цена его акций с 50 ф. ст. упала до 1,50 ф. ст. После его ухода компания изменила свой бренд и стала называться Cordiant. Как прямой результат ухода этого человека компания сразу же потеряла заказы стоимостью 50 млн ф. ст., а последующие шесть месяцев после его ухода ее рыночная стоимость упала еще на треть. Однако бренд Saatchi снова вернулся к жизни. Это произошло в новой компании, основанной Морисом Саати, которую он назвал M&C Saatchi и которая выиграла от нематериального актива 'Saatchi', а также творческих сотрудников и клиентов, которых он забрал с собой.

Методы измерения финансовой стоимости бренда

Рассмотрим пять методов (подходов), применяемых для измерения стоимости бренда.

Основа первого подхода — расчет стоимости бренда на основе **первоначальных расходов** (historic costs). Это агрегированные инвестиционные издержки, например, расходы на маркетинг, рекламу и НИОКР, выделенные на данный бренд с самого момента его зарождения. Порой допускается, что эти расходы не дали нужных эффектов. Хотя столетний бренд скорее всего получил за свою жизнь больше инвестиций, чем двадцатилетний. Прежде всего, управленческой команде необходимо определить, как скорректировать предыдущие расходы с учетом темпов инфляции за прошедшие годы. Другой недостаток этого метода связан с тем, что он игнорирует качественные факторы, например, творческую сторону рекламной поддержки. Известно, что ценность бренда также зависит и от нечисловых составляющих, в частности, опыта руководителей и организационной культуры. И наконец, возникает вопрос, как вести финансовый учет многих неудачных брендов, на которые были затрачены значительные суммы, но был накоплен опыт для последующего создания успешных брендов. Таким образом, этот подход к оцениванию бренда вызывает множество вопросов, и поэтому без хорошо продуманных допущений его применение может стать проблематичным.

Другой подход реализуется на основе сравнения **добавленной цены** (premium price) марочной продукции по сравнению с аналогичным немарочным товаром: разница между двумя ценами, умноженная на объем продаж марочной продукции, становится стоимостью бренда. Однако отыскать в полной мере сопоставимый родовой продукт не всегда удается. Например, какой немарочный продукт можно считать эквивалентом Mars Bar? Этот метод также исходит из допущения, что все бренды используют стратегию более высокой цены. Однако понятно, что стоимость, например, бренда Swatch оценивать на этой основе нельзя, так как эквивалентные с ним по основным характеристикам конкурентные бренды продаются по более высокой цене.

Оценивание бренда на основе его **рыночной стоимости** (market value) исходит из допущения наличия рынка, на котором бренды, допустим, жилые дома, часто продаются, и поэтому могут сравниваться друг с другом. Однако поскольку такой рынок не обязательно существует, других способов для оценивания рыночной стоимости, кроме как выставить бренд на продажу, не существует. Более того, хотя цена дома обычно устанавливается продавцом, фактически уплачиваемая сумма за бренд определяется стратегией покупа-

теля, который может планировать, что бренд будет играть совершенно другую роль. Скажем, Unilever заплатила 70 млн ф. ст. за Boursin только для того, чтобы получить место на полках для других своих брендов, в отношении которых у компании были более широкие планы.

Некоторые специалисты предлагают оценивать бренды на основе различных **факторов, имеющих отношение к потребителям** (consumer-related factors), таких, как признание бренда, уважение и осведомленность о нем. Это действительно важные элементы бренда, и высокие их оценки в той или иной степени свидетельствуют о силе бренда. Однако выделить именно их влияние из совокупности общих факторов и получить их объективную оценку очень трудно. Так, большинство людей хорошо знают, что Disney — это известный бренд, но какую именно стоимость можно вывести из этого?

Еще один обычный способ оценивания бренда строится на дисконтировании будущих потоков наличных доходов бренда (brand's future earnings discounted, to present-day values) **в виде дисконтированных значений, отражающих текущую стоимость этих потоков**. Однако здесь проблема состоит в том, что этот метод исходит из допущения повышающихся уровней доходности бренда, хотя владельцы бренда могут его уже полностью «выдоить». Один из наиболее приемлемых способов оценивания стоимости бренда предложен Interbrand. Чтобы определить стоимость бренда, компания должна вычислить преимущества от будущего владения им, то есть нынешние и будущие потоки наличности, получаемые благодаря бренду, и дисконтировать их, чтобы учесть темпы инфляции и параметры риска. В основу метода Interbrand положено допущение, что коэффициент дисконтирования определяется так называемым коэффициентом кратности, отражающим силу бренда. Считается, что высокое значение этого коэффициента характеризует бренд, в котором фирма уверена и полагает, что в будущем он будет обеспечивать постоянный поток доходов, и поэтому риск компании в отношении него является низким. В численном выражении он трансформируется в низкий коэффициент дисконтирования.

Метод Interbrand аналогичен определению рыночной стоимости компании, где используется соотношение цены ее акций и доходности (P/E). Здесь появляется связь между акционерным капиталом и чистой прибылью компании, и поэтому коэффициент кратности бренда может применяться к одному бренду в общем портфеле, чтобы вычислить его стоимость. Как и соотношение P/E эквивалентно рыночной стоимости компании, деленной на ее прибыль после уплаты налога, так и коэффициент кратности эквивалентен стоимости бренда, деленного на прибыль, генерируемую этим брендом, то есть

$$P/E = \frac{\text{Рыночная стоимость капитала}}{\text{Прибыль}}$$

$$\text{Бренд-мультипликатор} = \frac{\text{Капитал бренда}}{\text{Прибыль бренда}}$$

Чтобы вычислить ценность бренда, мы умножаем прибыль бренда на коэффициент кратности, т.е.

$$\text{Прибыль бренда} \times \text{Бренд-мультипликатор} = \text{Капитал бренда}$$

При расчете прибыли бренда следует учитывать, несколько моментов. Прежде всего, необходимо иметь отчеты о предыдущих прибылях бренда, так как хорошим приближением в отношении завтрашней прибыли будет ее сегодняшнее значение при условии, однако, что никаких изменений в стратегии бренда не произойдет. Прибыль бренда определяется после уплаты налога и вычета накладных расходов на деятельность централизованных структур. Возможны случаи, когда одна и та же производственная линия используется для выпуска и бренда производителя, и нескольких собственных марок. В этом случае любая прибыль, полученная от производства собственных марок, должна быть вычтена.

Следующий шаг, приближающий нас к реалистической оценке прибыли бренда, — вычесть поступления, не связанные с силой бренда. Скажем, фирма может предлагать на рынке два бренда хлеба. Один предлагается в крупных бакалейных магазинах и конкурирует с другими сортами фирменного хлеба, а другой может продаваться всего нескольким дистрибьюторам, которые продают его вместе с сопутствующими товарами при доставке «от двери до двери». Оба бренда могут показывать аналогичную прибыль, однако на прибыль первого больше влияет сила брендинга, в то время как прибыль второго бренда больше зависит от нескольких дистрибьюторов и их системы распределения. Чтобы устранить доходы, не связанные с брендингом, чаще всего используется вариант сравнения капитала, вложенного в производство бренда, с доходами, ожидаемыми от производства эквивалентного родового продукта.

При анализе первоначальной прибыли, чтобы сократить влияние нестандартных ситуаций, случающихся в течение года, прибыль за предыдущие три года усредняется. Следуя логике, положенной в основу других систем прогнозирования, прибыль, полученная относительно недавно, в большей степени может служить индикатором будущих прибылей. Поэтому можно воспользоваться трехлетней средневзвешенной, применяя весовые коэффициенты, например, такие: 3 — к текущему году, 2 — к предыдущему году и 1 — к пред-

прошедшему году. Затем эти агрегированные прибыли делятся на сумму взвешенных факторов, которая в данном случае составляет 6. Если из-за изменения стратегии бренда прежние весовые коэффициенты не подходят, их следует пересмотреть. И наконец, прибыль каждого года следует скорректировать на величину инфляции.

Вычислив прибыль бренда, затем можно определить коэффициент кратности бренда. Для этого рассчитывается сила бренда, так как она определяет надежность будущих доходов от бренда. *Разработчики модели Interbrand считают, что силу бренда можно определить, если оценить бренд по семи факторам.*

- *Лидерство.* Существуют документированные свидетельства, показывающие явную связь между рыночной долей и рентабельностью, и поэтому лидирующие бренды стоят дороже, чем их последователи. Бренд-лидер может существенно влиять на рынок, на цены и дистрибьюцию, поэтому при определении оценок лидеров все эти критерии должны учитываться.
- *Стабильность.* Устоявшиеся бренды, имеющие прочное прошлое и хорошо известные благодаря этому, являются мощными активами.
- *Рынок.* Если бренды предлагаются на устойчивых рынках, например, рынках продуктов питания, то маркетологи могут более точно прогнозировать будущие тренды, чем на неустойчивых, и поэтому более надежно разрабатывать бренд-стратегии. Другими словами, частично сила бренда зависит от своего рынка.
- *Международный масштаб.* Бренды, которые разработаны, чтобы быть привлекательными для потребителей в международных масштабах, более ценны, чем национальные или региональные бренды, что объясняется большими объемами продаж и более крупными инвестициями в них, что делает такие бренды менее подверженными атакам конкурентов.
- *Тренд.* Общий долгосрочный тренд бренда свидетельствует о его способности оставаться современным и релевантным и служит индикатором его высокой ценности.
- *Поддержка.* Количество, а также качество постоянных инвестиций и поддержки — это индикаторы, свидетельствующие о сильных брендах.
- *Защита.* Зарегистрированная торговая марка защищает бренд от конкуренции; любые виды защиты бренда от подделок заметно влияют на будущее бренда.

Бренд можно подвергнуть аудиту на основе указанных семи факторов, где максимальное значение по каждому фактору представлено в табл. 12.1. Суммируя семь отдельных оценок, можно определить силу бренда.

Таблица 12.1 *Максимальное число баллов по каждому из семи факторов силы (по Interbrand Birkin, 1994)*

<i>Фактор силы</i>	<i>Максимальное число баллов</i>
Лидерство	25
Стабильность	15
Рынок	10
Международный масштаб	25
Тренд	10
Поддержка	10
Защита	5
Общее число баллов	100

Чем выше балл, свидетельствующий о силе бренда, тем выше бренд-мультипликатор. Разработчики Interbrand утверждают, что существует S-кривая зависимости между бренд-мультипликатором и его силой, показанной на рис. 12.5. Поэтому, вычислив, например, что значение силы бренда составляет 71, из рис. 12.5 можно получить значение его бренд-мультипликатора, равное 16, свидетельствующее, что стоимость бренда в 16 раз выше трехлетней средневзвешенной прибыли.

Впрочем, в отношении метода Interbrand возникает несколько вопросов. Хотя Interbrand берет данные для S-кривой по результатам фактических переговоров по брендам с однотипными ритейлерами, рыночные значения бренд-мультипликатора не обязательно могут быть правильным индикатором силы бренда. Все их значения выводятся из окончательных цифр по сделкам и могут быть неточными, потому что рыночные цены по приобретаемым брендам часто включают элемент завышенного по цене предложения. Так как S-кривая игнорирует этот дополнительный фактор, капитал бренда, полученный на основе бренд-мультипликатора, может быть переоценен.

Ситуация усугубляется тем, что даже незначительное отклонение бренд-мультипликатора может существенно изменить стоимость капитала. Например, в случае Reckitt & Colman отклонение на один пункт в бренд-мультипликаторе приводит к изменению стоимости бренда на 54 млн ф. ст.

Специалисты Interbrand утверждают, что новый бренд на начальных этапах растет медленно, а затем, по мере перехода от национального масштаба к международному, — экспоненциально, после чего на этапе приближения к статусу глобального бренда опять замедляется. Однако экспериментальный анализ показывает, что развитие бренда сопровождается *пороговым эффектом*. Посте-

пенно, переходя с этапа на этап, он становится все более сильным, как считают потребители и ритейлеры, и достигнув какой-то точки, темпы роста его заметно возрастают. Исследования определили, что бренды добиваются высоких показателей известности только после того, как достигнут определенный (высокий) ее уровень. Поэтому зависимость между силой бренда и бренд-мультипликатора может быть более точной, если она определяется на основе не типового участка, а участка после порогового значения, на котором могут быть более сильные колебания значений, чем на типовом.

Определение коэффициента кратности

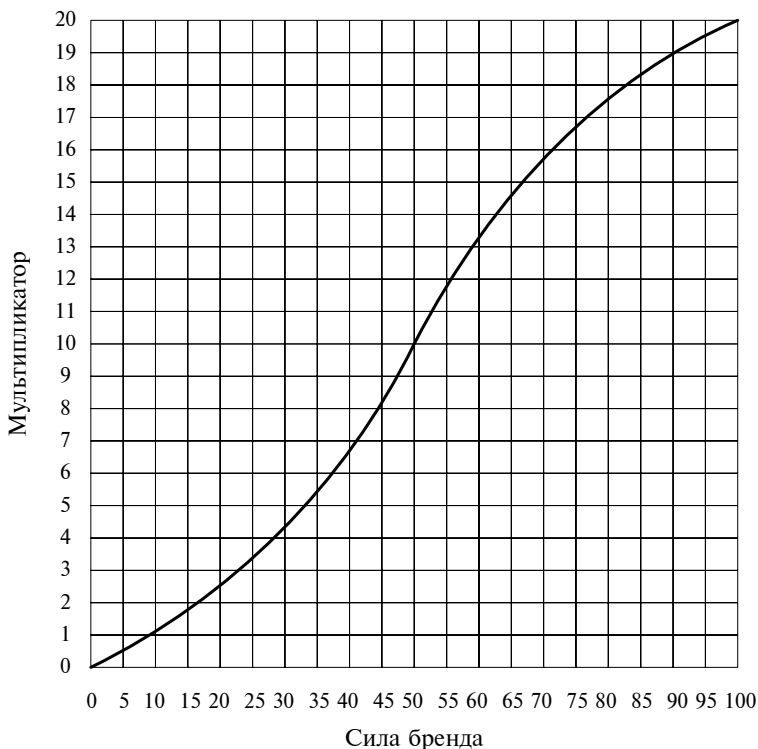


Рис. 12.5

Зависимость между силой бренда и коэффициентом кратности

Несмотря на отмеченные ограничения метод Interbrand используют многие фирмы. Более того, постоянно расширяемые базы данных по прежним оценкам бренда позволяют менеджерам этих фирм определять особенно эффективные стратегии и добиваться роста брендов.

Выводы

Эффективное управление брендом требует выделения значительных ресурсов, и поэтому, как мы считаем, менеджерам важно регулярно оценивать состояние своих брендов. Это не только помогает фирмам создавать библиотеку стратегий, обеспечивающих успех, но и оценивать доходность, получаемую на инвестиции в свои бренды. Прежде чем оценивать свой бренд, менеджерам необходимо полностью выяснить концепцию капитала бренда. Для ее объяснения предлагаются самые разные интерпретации, но каждая из них ведет к установлению разного набора параметров и методов оценивания. Мы исходим из допущения, что менеджерам следует подогнать свою систему мониторинга так, чтобы она лучше всего соответствовала той внешней среде, в которой организация действует.

Капитал бренда — это скорее эволюционное, а не статичное понятие. Понимание динамики капитала бренда позволяет менеджерам рассматривать стратегии, помогающие добиваться роста их брендов. Поскольку для разных этапов лучше подходят разные стратегии, менеджерам необходимо постоянно отслеживать переходы бренда с этапа на этап и знать, когда им целесообразно менять стратегию.

Капитал бренда — это многокоординатная концепция. Диагностические данные о благополучии бренда и индикаторы в отношении будущих действий можно получить, если провести исследование каждого компонента этой концепции. Компоненты, связанные с атрибутами бренда, можно измерить на основе характеристик, относящихся: к осведомленности о бренде; имиджу; воспринимаемому качеству; воспринимаемой ценности; индивидуальности бренда; организационным ассоциациям. Все они влияют на силу бренда, которую в свою очередь можно измерить по ряду показателей, в частности: лидерству; ценовой надбавке; лояльности; рыночной доли и дистрибуции.

В этой главе большое внимание было уделено ряду проблем, которые встречаются при оценивании финансовой стоимости брендов. Хотя проблемы в отношении измерения стоимости брендов остаются и сегодня, в целом эта задача решаемая. Но для этого надо заниматься отслеживанием трендов. Этот подход предоставляет большие возможности для сохранения силы бренда и полезную информацию, которая может помочь добиваться упрочения бренда. Процесс точного оценивания требует самого внимательного подхода. Мы считаем, что оценивание бренда должно стать частью любой системы хорошего мониторинга.

Контрольный список маркетинговых действий

Желательно, чтобы после прочтения этой главы маркетологи выполнили предложенные ниже упражнения. Это поможет им уточнить направление будущих маркетинговых программ, связанных с брендом.

1. В своей маркетинговой команде рассмотрите этапы жизненного цикла ваших брендов. Затем оцените, насколько успешны были ваши бренды на каждом из этапов. Если у вас нет никакой системы для измерения успеха бренда, определите, какие вехи стали наиболее значимыми и свидетельствовали о росте каждого бренда. После этого рассмотрите будущее этих брендов. Как вы планируете отслеживать динамику их развития? Задайте некоторые данные для бенчмаркинга, которые помогут вам оценить динамику роста бренда. Имеются ли у вас кратко- и долгосрочные стратегии, предназначенные для достижения этих целей?
2. Вместе со своими коллегами выберите один из брендов вашей компании и проанализируйте четыре фактора, которые, как считают в Young & Rubicam, вносят свой вклад в формирование бренда (дифференциация, соответствие, уважение и известность), присвоив весовой коэффициент каждому из них. Сопоставьте свои ответы с ответами ваших потребителей, для получения которых вам, возможно, придется провести исследование. Любые различия между вашими мнениями и мнениями потребителей — это индикатор возможного наличия разрывов в показателях функционирования, для устранения которых вам скорее всего потребуются выполнить корректирующие действия. Имея результаты потребительского обзора, определите значение бренда по жизнеспособности и репрезентативности. Проанализируйте, воспользовавшись той же процедурой, бренды ваших конкурентов. Нанесите значение вашего бренда на матрицу, представленную на рис. 12.2, а затем добавьте значения конкурирующих брендов. Какие выводы вы можете сделать из такого сравнения? Защищает ли ваша маркетинговая программа позицию вашего бренда? Отражает ли эта программа ваши долгосрочные цели или она в первую очередь фокусируется на достижении краткосрочных результатов?
3. Используя модель, представленную на рис. 12.3, сравните профиль вашего бренда с конкурентами. Какие стратегии привели к появлению этих профилей? Исходит ли ваша маркетинговая программа из того, что вы соглашаетесь на более низкие уровни, считая, что они неизбежны? Какие маркетин-

говые виды деятельности вы могли бы предложить, чтобы улучшить профиль вашего бренда?

4. Из списка атрибутов, перечисленных в первом блоке капитала бренда на рис. 12.4, покажите те, которые лучше всего приложимы к вашим брендам, и укажите причины, объясняющие включение или исключение вами любого атрибута. Какие результаты маркетинговых исследований вам необходимы, чтобы оценить эти атрибуты применительно как к вашему бренду, так и брендам ваших конкурентов? Если это результаты исследования, проведенного более года назад, целесообразно поручить специализированной фирме проведение нового рыночного исследования.
5. Каковы результаты вашего бренда по каждому атрибуту, который вы выбрали (осведомленность о бренде, имидж, воспринимаемое качество, воспринимаемая ценность, индивидуальность, организационные ассоциации)? Какие улучшения помогут бренду и упрочат его позиции по каждому атрибуту?
6. Выбрав координаты силы бренда из рис. 12.4, наиболее подходящие для оценивания вашего бренда, определите, насколько сильным является ваш бренд. Рассмотрев его слабые места, покажите возможные способы их усиления.
7. Оцените, насколько подходящим и реалистичным будет вариант оценивания ваших брендов только по первоначальным издержкам. Вместе со своими коллегами обсудите, как начислить издержки на конкретный бренд, и идентифицируйте те нематериальные элементы, которые были важны в развитии бренда. Как можно было бы оценить эти нематериальные элементы?
8. Следуя методу Interbrand, оцените ваш бренд по семи факторам силы, перечисленным в табл. 12.1. Как вы могли бы улучшить показатели по каждому из этих семи факторов? Насколько хорошо ваши оценки отражают восприятия потребителей вашего бренда? Повторите это упражнение применительно к вашему бренду год назад, а затем два года назад. Выросла ли стоимость бренда за это время? Какими стратегиями вы воспользовались, чтобы добиться этого роста? Остаются ли они целесообразными и подходящими для будущего? Существуют ли какие-либо другие, более полезные для вас варианты?
9. Из материала, где описываются приемы оценивания бренда, вместе со своими коллегами определите, какой из вариантов оценивания был бы наиболее приемлемым для ваших брендов.

Ссылки и литература для дополнительного чтения

- Aaker D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, **38** (3), 102–20.
- Aaker D. and Biel L. (1993). *Brand Equity and Advertising*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ambler T. (2000). *Marketing and the Bottom Line*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Agarwal M. and Rao V. (1996). An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity. *Marketing Letters*, **7** (3), 237–47.
- Barwise P. (1993). Brand equity: snark or boojum. *International Journal of Research in Marketing*, **10** (1), 93–104.
- Barwise R, Higson A., Likiennan A. and Marsh P. (1989). *Accounting for Brands*. London: London Business School and the Institute of Chartered Accountants.
- Birkin M. (1994). Assessing brand value. In *Brand Power* (Stebart R, ed.) Basingstoke: Macmillan.
- de Chernatony L. (1996). Integrated brand building using brand taxonomies. *Marketing Intelligence & Planning*, **14** (7), 40–5.
- de Chernatony L., Dall'Olmo Riley F. and Harris F. (1998). Criteria to assess brand success. *Journal of Marketing Management*, **14** (7), 765–81.
- Dyson R, Farr A. and Hollis N. (1996). Understanding, measuring and using brand equity. *Journal of Advertising Research*, **36** (6), 9–21.
- Farquhar P. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research*, **1** (September), 24–33.
- Feldwick R (2002). *What is Brand Equity Anyway?* Henley-on-Thames: World Advertising Research Centre.
- Gordon G., di Benedetto A. and Calantone R. (1994). Brand equity as an evolutionary process. *The Journal of Brand Management*, **2** (1), 47–56.
- Gordon W. (1999). *Goodthinking*. Henley-on-Thames: Admap Publications.
- Haig D. (1996). *Brand Valuation*. London: Institute of Practitioners in Advertising.
- Kamakura W. and Russell G. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, **10** (1), 9–22.
- Kapferer J.-N. (1992). *Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Keller K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, **57** (January), 1–22.
- Mackay M. (2001). Evaluation of brand equity measures: further empirical results. *Journal of Product and Brand Management*, **10** (1), 38–51.
- Mackay M., Romaniuk J. and Sharp B. (1998). A classification of brand equity research endeavours. *Journal of Brand Management*, **5** (6), 415–429.

Millward Brown International (1996). *The Good Health Guide*. Warwick: Millward Brown International.

Murphy J. (ed.) (1991). *Brand Evaluation*. London: Business Books.

Park C. and Srinivasan V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity, and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, **31** (May), 271—88.

Perrier R. (ed.) (1997). *Brand Valuation*. London: Premier Books.

Pitta D. and Katsanis L. (1995). Understanding brand equity for successful brand extension. *Journal of Consumer Marketing*, **12** (4), 51—64.

Simon C. and Sullivan M. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing Science*, **12** (1), 28—52.

Srivastava R., Shervani T. and Fahey L. (1998). Market based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, **62** (January), 2—18.

Srivastava R. and Shocker A. (1991). *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute Working Paper No. 91—124.

Vazquez R., del Rio A. and Inglesias V. (2002). Consumer based brand equity: development and validation of a measurement instrument. *Journal of Marketing*, **18** (1—2), 27—48.

Yoo B. and Donthu N. (2001). Developing and validating a multi-dimensional consumer based equity scale. *Journal of Business Research*, **52**, 1—14.

Young & Rubicam (1994). *Brand Asset Valuation*. London: Young & Rubicam.